

**Conocimientos y prácticas de un grupo de agricultores de *bija*¹ de Chintadó,
Chocó: una mirada desde la Teoría de Creación de Conocimiento
Organizacional**

Jairo Eliécer Quintero Lemos

**Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento
Medellín
2019**

¹Bixa Orellana: Árbol de poca altura con flores blancas y olorosas, y fruto oval que encierra muchas semillas. Se cultiva en regiones cálidas de América. De la semilla, se saca una sustancia de color rojo que se utiliza como condimento para la alimentación en el Chocó y hace parte de su cultura.

**Conocimientos y prácticas de un grupo de agricultores de *bija* de Chintadó,
Chocó: una mirada desde la Teoría de Creación de Conocimiento
Organizacional**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar por el título de
Magíster en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento**

Jairo Eliécer Quintero Lemos²

**Asesora Metodológica: Beatriz Uribe Ochoa
Asesora Temática: Ana Cecilia Díez Gaviria**

**Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento
Medellín
2019**

² jequinterl@eafit.edu.co

Agradecimientos

En el desarrollo de este trabajo quiero agradecer desde lo más profundo de mi corazón a:

La Asesora Metodológica,
Beatriz Uribe Ochoa
La Asesora Temática,
Ana Cecilia Díez Gaviria

Por su excelente disposición para poner su tiempo y conocimientos al servicio de
este trabajo

A mi familia por su amor y apoyo incondicional.

A John Alexander Lemos Chamorro, mi hermano de crianza que perdí durante el
proceso debido a la misma violencia que casi me impide realizar esta
investigación.

A mi esposa Yina Córdoba y a mi hijo Nicolás Quintero Córdoba, quienes me
dieron la fuerza suficiente para continuar en los momentos más difíciles.

Resumen

Objetivo - comprender la creación de conocimiento del grupo de productores de *Bija* de la comunidad de Chintadó, Chocó a través de la exploración de prácticas y conocimientos que el grupo ha construido en la práctica agrícola que caracteriza la producción de *Bija*.

Diseño/ metodología / enfoque - Para comprender el proceso de creación de conocimiento del grupo de agricultores de *Bija* de Chintadó, se exploraron sus prácticas y conocimientos a través de la observación y la construcción de la historia oral bajo un enfoque cualitativo de carácter micro etnográfico. Los datos se analizaron y presentaron bajo la mirada de la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional.

Hallazgos - El grupo crea conocimiento a través del intercambio de conocimiento tácito ininterrumpido, la tradición oral y la vida en comunidad. Agentes externos al grupo como entidades gubernamentales, ONGs y comercializadores de *bija* juegan roles determinantes en la fase de combinación del grupo. La creación de conocimiento del grupo da indicios de ser una capacidad que les permite a sus miembros sobrevivir en un contexto socioeconómico adverso. Sin embargo, existen limitaciones propias del contexto que impiden que la creación de conocimiento se materialice en innovaciones generadoras de desarrollo socioeconómico para el grupo y la comunidad a la que pertenece.

Limitaciones/implicaciones de la investigación - El estudio no ofrece una exploración sobre todos las prácticas y conocimientos técnicos del grupo. Las limitaciones de tiempo y orden público restringieron la profundización en algunos aspectos del trabajo de campo.

Originalidad/valor – el estudio es el primero que brinda una explicación de una realidad socioeconómica propia de un contexto particular como el del Chocó, en Colombia bajo la mirada de la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional.

Palabras clave: Creación de Conocimiento, SECI, Ba, Phronesis, grupo de Agricultores

Abstract

Objective – To understand knowledge creation of a group of annatto farmers from the Chintadó community, in Chocó through the exploration of practices and knowledge that the group has built in the agricultural practice that characterizes annatto production.

Design / methodology / approach - To understand the knowledge creation process of the group of annatto farmers from Chintadó, their practices and knowledge were explored through observation and construction of the group's oral history under a qualitative micro ethnographic approach. The data were analyzed and presented under the gaze of the Theory of Organizational Knowledge Creation.

Findings - The group creates knowledge through the uninterrupted exchange of tacit knowledge, oral tradition and community life. Agents outside the group such as government entities, NGOs and annatto marketers play decisive roles in the group's combination phase. The group's knowledge creation process gives indications of it being a capacity that allows its members to survive in an adverse socio-economic context. However, there are context-specific limitations that prevent the creation of knowledge from materializing in innovations that generate socio-economic development for the group and the community to which it belongs.

Limitations / implications of research - The study does not offer an exploration of all the practices and technical knowledge of the group. Time and public order limitations restricted the deepening of some aspects of field work.

Originality / value - the study is the first one that provides an explanation of a socio-economic reality of a particular context such as Chocó, in Colombia under the view of the Organizational Knowledge Creation Theory.

Keywords: Knowledge Creation, SECI, Ba, Phronesis, Group of Farmers

Tabla de contenido

I. INTRODUCCIÓN.....	11
II. Marco teórico.....	21
Aproximaciones el concepto de conocimiento en la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional.....	22
El modelo SECI de creación de conocimiento organizacional.....	25
Socialización	25
Exteriorización	26
Combinación	27
Interiorización	28
Aproximación al concepto de Ba	30
Ba originario	32
Ba interactivo o dialógico	33
El cyber Ba o Ba de sistematización	33
El Ba de práctica o Ba operativo	34
Aproximación al concepto de liderazgo en la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional: phronesis, sabiduría práctica o liderazgo frónetico	35
La capacidad de juzgar la bondad	39
La habilidad de compartir contextos con otros para crear el Ba apropiado	40
La habilidad de captar la esencia de lo particular	40
La habilidad de reconstruir los detalles en universales y viceversa utilizando el lenguaje	41
El poder político para materializar conceptos para el bien común	41
La habilidad de fomentar phronesis en otros para construir una organización fuerte	42

III. Proceso metodológico.....	43
Construcción de la situación en estudio	43
Enfoque de investigación	45
Trabajo de campo.....	47
Técnicas de recolección de datos	47
Primer momento: identificación del grupo	49
Segundo momento: actividades de exploración de prácticas, conocimientos y antecedentes del grupo.....	51
IV. Presentación de análisis y hallazgos	63
Generalidades del Ba: el desplazamiento forzado como generador de un nuevo contexto para la creación de conocimiento	63
Socialización y Ba originario: la vida en familia en el territorio.....	69
Exteriorización: cultura oral y particularidades del lenguaje en el grupo	72
Combinación: la influencia externa versus la tradición	77
Interiorización: aprendizaje por la práctica en la cotidianidad del grupo	81
Liderazgo Fronético: el ejemplo del padre y la madre como movilizadores para la creación de conocimiento	84
Proceso de sembrado: antes y después del proyecto de USAID para el grupo .	88
Proceso de cocinado de <i>bija</i>: resultado de la espiral de la creación de conocimiento.....	89
V. Conclusiones.....	96
VI. Referencias	99

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Símbolo del Ba. Tomado de Bennett (2001, pág. 189).....	31
Ilustración 2 Actividades del primer momento de investigación	51
Ilustración 3 Segundo momento de recolección de datos.....	55
Ilustración 4 Muestra de tabla de Categorización de Datos	57
Ilustración 5 Fases del análisis y presentación de los datos	60
Ilustración 6 Motas o cápsulas de Bija maduras	67
Ilustración 7 Realización del proceso de despipitado	70
Ilustración 8 Era de cultivo.....	75
Ilustración 9 Proceso de colado de Bija	90
Ilustración 10 Extracción o cocinado de Bija	92
Ilustración 11 Pasta de Bija con sal y aceite lista para su comercialización y uso ...	93
Ilustración 12 Descripción del modelo SECI en el grupo de agricultores de bija de Chintadó. Adaptado de Nishihara et al. (2018)	95

Glosario

BAREQUEO: es el nombre que recibe la actividad de la minería artesanal en el argot popular chocoano.

BIJA: también conocida popularmente como achiote, urucú, rocú, onoto o benis. Su nombre científico es *Bixa Orellana*. Es una especie botánica arborescente de las regiones intertropicales de América. Se cultiva en México, América Central, Colombia, Ecuador, Venezuela, y los Andes de Perú, desde la época precolombina. De su fruto se obtiene la especia homónima, empleada como colorante y condimento en la comida popular.

BIXINA: es definida por los miembros del grupo como el jugo de la fruta de *bija*, utilizado para extraer la pasta. Es la sustancia que da el color rojo.

CHAPEO: es el modo sustantivo del verbo chapear, que significa limpiar la tierra de maleza y hierbas. Es un sinónimo de roza.

COLCHADA: el nombre que recibe una cosecha o producción de fruta de la *bija*.

COLINO: nombre con el que se conoce la hoja del plátano en el argot popular chocoano.

COPOSEAR: hacer que la *bija* crezca frondosa y bonita.

DESPIPITADO: proceso de extracción de las semillas de la fruta de la *bija*.

EMBOLSAR: es una actividad del proceso de siembra mediante el cual se toma una bolsa plástica tubular y se le introduce tierra aproximadamente hasta llegar a la capacidad de tres cuartos de la misma. Posteriormente, se plantan tres semillas de *bija* en dicha bolsa y se encarrilan en las eras correspondientes. Cuando una de

ellas germina, se extraen las otras dos. Este proceso lo realizan cuatro o cinco personas aproximadamente cuando es necesario.

ENCARRILAR: acomodar, situar, poner el lugar correcto.

ERA: es un rectángulo delimitado con troncos de madera en los que se depositan las plántulas recién embolsadas para comenzar el proceso de germinación. En la comunidad hay cincuenta. La era ayuda a llevar un control sobre el estado de crecimiento de cada colchada de plántulas para pasar al campo de cultivo. Cada era tiene entre cuatro mil y cinco mil plántulas de *bija*. Es complejo saber la cantidad de exactas que pueden caber en cada era porque los troncos que forman los rectángulos no son totalmente rectos, hay secciones del rectángulo más anchas o más estrechas que otras. Así que en unas pueden caber más que en otras.

PEPENA: abanico artesanal típico del chocó, hecho de árboles autóctonos de la región como el wérregue o la iraca de los que se extraen fibras similares a la de la paja.

PENDEJEAR: Hacer o decir necedades o tonterías.

POLISOMBRA: malla de tela negra que se utiliza para proteger los viveros en los que se cultiva la planta de *bija*.

I. INTRODUCCIÓN

Aunque ya venía gestándose desde los años setenta y ochenta La Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional propuesta por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi alcanzó cierto grado de notoriedad gracias al libro “La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación” (Nonaka & Takeuchi, 1995). En este libro se analizaron estudios que mostraron algunas de las características que llevaron a ciertas empresas japonesas a alcanzar el éxito en épocas de adversidad e incertidumbre. La flexibilidad y la velocidad con la que estas compañías generaban, diseminaban y materializaban nuevos conocimientos en nuevos productos las llevaron a satisfacer necesidades e identificar oportunidades emergentes como resultado de los cambios en el contexto internacional. A ese proceso se le llamó *creación de conocimiento organizacional*.

Desde entonces, el alcance de las investigaciones de la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional se ha extendido significativamente. Por un lado, gracias a otros autores que han hecho aportes significativos a la teoría como Von Krogh (Erden, von Krogh, & Nonaka, 2008; Nonaka & von Krogh, 2009; Nonaka, Von Krogh, & Voelpel, 2006), Konno (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000), Toyama (Nonaka & Toyama, 2005, 2007; Nonaka et al., 2000), Voelpel (Nonaka et al., 2006), entre otros. Por otro lado, gracias al surgimiento de estudios en los que se ha aplicado la teoría en nuevos ámbitos organizacionales como empresas multinacionales, empresas de base tecnológica, organizaciones sin ánimo de lucro, pequeñas y medianas empresas, organizaciones gubernamentales, comunidades, regiones y hasta naciones (Nishihara, Matsunaga, Nonaka, & Yokomichi, 2018; Omotayo, 2015,).

Sin embargo, son pocos los estudios sobre creación de conocimiento en el marco de la agricultura realizados en zonas rurales orientados a mostrar la capacidad de

las comunidades para generar valor, resolver problemas y fomentar su desarrollo (Morales Galindo, 2007). Sobre dicho tema, se han abordado problemáticas relacionadas con la burocracia de la información y su impacto en la agricultura local (Ha, Okigbo, & Igboaka, 2008; Sohaimi & Haruki, 2010), la ineficacia de los enfoques de gestión del conocimiento occidentales para evitar la erosión del conocimiento tácito popular y su integración con el conocimiento explícito científico (Brasil de Oliveira, Bitencourt Lopes, Silva dos Santos, & Yamaguchi, 2016; Lwoga, 2011) y la falta de colaboración y asesoramiento para la creación de conocimiento (Chiangmai, 2017; Fieldsend, Voitovska, Toirov, Markov, & Alexandrova, 2019), entre otros. Un factor común entre dichas investigaciones es que estudian tópicos en el marco de programas y políticas públicas para el desarrollo rural.

Otro grupo de investigaciones abordan problemas relacionados con la seguridad alimentaria, sobre todo, la agricultura sostenible para el desarrollo rural. Dicho de otra manera, se ha investigado sobre la necesidad de crear conocimiento para adaptar creativamente los estándares internacionales a las realidades rurales en el sector agrícola orgánico (Morales Galindo, 2007). Así mismo, se han desarrollado proyectos de investigación sobre la cooperación para la creación de conocimiento entre países desarrollados y países en vía desarrollo (Kiminami & Furuzawa, 2014), la insostenibilidad de los procesos de innovación de las lógicas productivas modernas (Girard, 2015; Šūmane et al., 2018) y la necesidad e importancia de aumentar la capacidad de creación de conocimiento para responder a la velocidad de los cambios del entorno actual (dos Santos, Maheler, & Valgas, 2016; Nishihara et al., 2018; Wójcik, Jeziorska-Biel, & Czapiewski, 2019,). Estas temáticas son de interés para comunidades rurales en todo el mundo, incluida la que es objeto del presente estudio.

Los objetivos o propósitos de las investigaciones examinadas reflejaron diversas motivaciones. Por ejemplo, se presentaron casos para ilustrar factores que motivaron la creación de conocimiento (Morales Galindo, 2007) y transformaron pueblos pequeños gracias a procesos de liderazgo (Nishihara et al., 2018). Del

mismo modo, se plantearon objetivos orientados a explorar roles y preferencias de asesores de extensión (Sohaimi & Haruki, 2010,) y a explorar conocimientos y prácticas de aprendizaje de agricultores (Šūmane et al., 2018). En contraste, otras investigaciones se orientaron a solucionar problemas puntuales, comprender fenómenos y registrar procesos. En este sentido, se establecieron objetivos de investigación como examinar los efectos del internet Banda ancha (Ha et al., 2008) y el cambio en el entorno social para la cooperación agrícola (Kiminami & Furuzawa, 2014,). En otro caso, se evaluó la aplicación de modelos de gestión del conocimiento en tribus africanas (Lwoga, 2011, pág. 11). También, se encontraron objetivos como construir una revisión de literatura (Girard, 2015,) y proponer rediseños de colaboración” (Chiangmai, 2017,). Además, fueron identificados objetivos de análisis sobre percepciones de transferencia de conocimiento (dos Santos et al., 2016,) y comprensión del uso de la gestión del conocimiento (Brasil de Oliveira et al., 2016). Finalmente, se encontraron objetivos como informar el desarrollo de un proyecto gubernamental (Fieldsend et al., 2019) o determinar fuentes y niveles de conocimiento agrícola (Wójcik et al., 2019). En toda esta revisión, no se halló un estudio destinado a comprender el proceso de creación de conocimiento de ninguna de las comunidades que fueron sujeto de estudio.

Probablemente, esto radica en el marco teórico desde el cual se han abordado los casos tradicionalmente. En este sentido, el autor más referenciado es Ikujiro Nonaka en el desarrollo de conceptos relacionados con la creación de conocimiento (Brasil de Oliveira et al., 2016; Chiangmai, 2017; dos Santos et al., 2016; Ha et al., 2008; Kiminami & Furuzawa, 2014; Lwoga, 2011). Sin embargo, en estos casos, su obra es abordada interpretando la creación de conocimiento como un proceso más de la gestión. Esto sugiere que los ejercicios investigativos sobre creación de conocimiento en organizaciones rurales en el marco de la agricultura se han abordado desde el campo de la gestión del conocimiento. Los modelos de gestión del conocimiento no han sido la opción ideal para operar en el contexto de las comunidades rurales (Lwoga, 2011). En consecuencia, se cuestionó la pertinencia

de afrontar el presente estudio bajo la mirada de la gestión del conocimiento como se ha hecho tradicionalmente.

Hubo un caso en particular que dio las luces sobre cómo podría afrontarse la situación a estudiar en este ejercicio investigativo. Uno de los casos examinados se abordó desde la perspectiva de la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional, se trata de capítulo siete del libro “Creación de conocimiento en el desarrollo de comunidades” (Nishihara et al., 2018, p.129). En dicho capítulo, se presenta el caso de Kamikatsu, una ciudad rural japonesa de menos de mil ochocientos habitantes con una historia de éxito que ha sido objeto de innumerables artículos, estudios, libros, reportes y hasta de una película. Kamikatsu producía principalmente madera, mandarinas y arroz, pero la falta de competitividad hizo que la producción maderera decayera dramáticamente y una helada en mil novecientos ochenta y uno destruyó severamente los cultivos de mandarina y arroz. En consecuencia, los residentes jóvenes de la ciudad la abandonaron en busca de mejores oportunidades, dejando en ella a los más longevos. Al no tener conocimiento para realizar otras actividades de sustento, los residentes se dedicaron a beber y a quejarse de su realidad. La ciudad afrontó tiempos realmente difíciles económica y socialmente hasta la llegada de Tomoji Yokoishi, un joven de veinte años quien fundó *Iridori*, una empresa de venta de hojas ornamentales para platos tradicionales japoneses.

El capítulo sobre la ciudad de Kamikatsu pretende ilustrar los procesos y el liderazgo que transformaron la ciudad en el marco de la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional. El contexto del caso de Kamikatsu presenta una similitud fundamental con el de este ejercicio investigativo. En términos generales, se trata de grupos instalados en comunidades rurales que han afrontado tiempos adversos socioeconómicamente hablando. Para enfrentar estas situaciones, dichos grupos han hecho de la agricultura de productos autóctonos una actividad que ha cambiado en alguna medida sus realidades sociales. El caso de Kamikatsu pretendió dar

cuenta de los factores propios de la creación de conocimiento que desencadenaron la transformación de una realidad social adversa en un contexto rural.

En correspondencia a lo anterior, el presente trabajo no dará cuenta de un problema en el sentido estricto de la tradición investigativa. En su lugar, procura comprender, mediante la exploración de prácticas y conocimientos de un grupo de agricultores pertenecientes a una comunidad, una realidad socioeconómica propia de un contexto particular como el del Chocó, en Colombia. Es decir, este trabajo busca dar cuenta de una situación que surge de un ejercicio comunitario debido a la necesidad de aprovechar un conocimiento, amplificarlo y generar opciones que lleven a impulsar el desempeño socioeconómico de la comunidad a la que pertenece el grupo para hacer frente a las adversidades e incertidumbres de su contexto.

En particular, el grupo objeto de este estudio que podría relacionarse con la situación antes referida está localizado en Chintadó, zona rural del Municipio de Atrato, en el departamento del Chocó, Colombia. En este departamento, las condiciones de vida son realmente adversas. Por ejemplo, el 45% de la población se encuentra en un estado de pobreza multidimensional³, hay una pobreza monetaria del 61,1% y el 92,2% de los habitantes del departamento viven insatisfechos con la calidad de vida (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, 2019a, 2019b, 2019c). Aunque estos datos son generales del departamento, la situación se hace más adversa en las zonas rurales del mismo. Ese es el caso de los entes territoriales que componen el municipio de Atrato, Chocó.

³ **Pobreza multidimensional:** según el Dane, se consideran pobres aquellos hogares que tengan índice de pobreza multidimensional ponderado, igual o superior al 33% de las siguientes privaciones: Privación por logro educativo, Privación por analfabetismo, Privación por inasistencia escolar, Privación por rezago escolar, Privación por acceso a servicios para el cuidado de la primera infancia, Privación por trabajo infantil, Privación por desempleo de larga duración, Privación por empleo formal, Privación por falta de aseguramiento en salud, Privación por Barreras de acceso a salud dada una necesidad, Privación por acceso a fuente de agua mejorada, Privación por inadecuada eliminación de excretas, Privación por material inadecuado de pisos, Privación por material inadecuado de paredes exteriores y Privación por hacinamiento crítico.

El municipio de Atrato tiene cinco mil doscientos noventa y cinco habitantes divididos entre Yuto, que es su cabecera municipal, ocho corregimientos y cinco caseríos. Las vías de acceso son limitadas. La única vía de acceso a la mayoría de estos entes territoriales es fluvial. A algunos de ellos se accede a través de carreteras en mal estado, la gran mayoría de ellas sin pavimentar. Adicionalmente, la inversión de capital privado y la inversión social son incipientes. El poco capital humano calificado debe emigrar a las principales ciudades del país en busca de oportunidades, pues el principal empleador en este contexto es el Gobierno colombiano. A lo largo de la historia, las actividades económicas tradicionales realizadas en Chintadó han sido principalmente la minería artesanal o Barequeo, y en menor medida, la agricultura.

De hecho, los miembros mayores del grupo en estudio se dedicaron inicialmente a la minería artesanal a su llegada a Chintadó. Este grupo llegó a la zona en el año dos mil como familia desplazada por la violencia desde el Municipio de Alto Baudó, también en el Chocó. Después de sobrevivir un tiempo gracias a la ayuda humanitaria estatal, encontraron en la minería un medio de sustento. Pese a ello, debieron abandonar dicha práctica debido a las restricciones legales y a las presiones de los grupos armados ilegales de la zona que usan la minería para financiarse (Ortiz-Riomalo & Rettberg, 2018). , estas personas se quedaron sin su principal medio de sustento una vez más. Para hacer frente a esta situación, el líder del grupo decidió dedicarse a la agricultura. Desde hace aproximadamente once años, el grupo se dedica básicamente a la agricultura de *bija*, un colorante de origen natural que es utilizado como condimento para las comidas en todo el departamento. Dicha actividad es la que les ha permitido hacer frente, hasta cierto punto, a las adversidades de su contexto.

El grupo de agricultores está compuesto por 43 integrantes de una misma familia extendida. Ellos no están organizados formalmente. Se trata de un grupo que emerge fundamentalmente para satisfacer necesidades económicas propias. Aunque pueden expresar su conocimiento tácito, este no se ha codificado en medios

tangibles como documentos, audios u otros medios que les sirvan para facilitar su divulgación, consolidar las prácticas y fomentar la actividad económica. El grupo ha creado conocimiento de generación en generación sobre prácticas sociales, económicas e incluso vinculantes que hacen parte de su cultura. En cierta medida, este ejercicio investigativo podría sentar algunas bases para ayudar a tratar problemas relacionados con el riesgo que acarrea la erosión y la pérdida del conocimiento del grupo debido a la muerte de las personas o a fallas en su memoria. El conocimiento que crea el grupo en el marco de la práctica agrícola de *bija* podría servir para el desarrollo de la comunidad en la que el grupo vive, si se lograra codificar para su tecnificación. Esto podría contribuir a la realización de otros procesos de conocimiento que habiliten la creación del mismo.

Por lo anterior, el presente trabajo pretende ser un punto de partida que provoque la reflexión sobre la búsqueda de alternativas para proteger el conocimiento técnico del grupo. Por consiguiente, se espera que este estudio incite, de algún modo, a las partes interesadas en el mismo a indagar por formas de habilitar la diseminación y amplificación de manera constante y en espiral del conocimiento. De esta manera, se podría generar desarrollo socioeconómico en esta comunidad y en las comunidades aledañas. El conocimiento endógeno del grupo podría ayudar a su comunidad a hacer frente a las adversidades del contexto regional en el que está inmerso, en la medida en que se desarrolle tal capacidad.

La capacidad para la creación de conocimiento puede llegar a ser muy importante en las comunidades rurales. Esto se puede corroborar al revisar los hallazgos de las investigaciones previas sobre el tema. En términos de resultados, se encontró que la innovación y la capacidad para resolver problemas socioeconómicos al interior de cada comunidad son resultado de la creación de conocimiento (Fieldsend et al., 2019; Kiminami & Furuzawa, 2014; Morales Galindo, 2007; Nishihara, Matsunaga, Nonaka, & Yokomichi, 2018b; Šūmane et al., 2018; Wójcik et al., 2019). Así mismo, se encontró en todos los estudios examinados que, en términos de procesos, los factores externos habilitan la creación de conocimiento endógeno,

generando desarrollo socioeconómico y político de las organizaciones rurales. Los factores externos identificados fueron estándares internacionales, programas y políticas gubernamentales y la cooperación con otras organizaciones.

De igual manera, se halló que el conocimiento de las comunidades es valioso por sí mismo y necesita valorarse en términos de su legitimación y protección para incrementar la posibilidad de acceder a él (Chiangmai, 2017; dos Santos et al., 2016; Lwoga, 2011; Wójcik et al., 2019). Este trabajo buscó provocar a las partes interesadas en el desarrollo del mismo para reflexionar sobre el valor del conocimiento creado en una comunidad rural y la necesidad de realizar aportes que ayuden a legitimar y proteger dicho conocimiento con el fin de impulsar su creación continua y en espiral desde las posibilidades de cada una de las partes interesadas. Para lograr tal provocación el trabajo buscó hacer aportes al grupo de agricultores y su comunidad, a la comunidad académica de la maestría en gerencia de la innovación y el conocimiento Universidad Eafit y al investigador mismo.

Este ejercicio investigativo, procuró hacer distintos aportes al grupo de agricultores de *bija* de Chintadó. En primer lugar, este trabajo intentó aportar al grupo, en cierta medida, un ejercicio de concientización de una capacidad que tiene para hacer frente a las adversidades de su contexto. En segundo lugar, le aporta al grupo la reflexión sobre el valor y la autenticidad de su conocimiento, lo que contribuye a su legitimación dentro el grupo y la comunidad. En tercer lugar, le aporta un reconocimiento al grupo, en tanto que resalta su historia en torno a la creación de conocimiento sobre la agricultura de *bija* y como ésta ha sido fundamental en su intento por hacer frente a la adversidad y cambiar realidades sociales al interior y exterior del grupo.

De cierto modo, este trabajo intenta hacer un aporte a la comunidad académica de la maestría en gerencia de la innovación y el conocimiento de la Universidad Eafit. El presente reporte de investigación entrega una comprensión de una realidad socioeconómica en un grupo específico del Chocó, que es similar a la de muchas

zonas rurales de Antioquia y el país en cuanto a las características adversas del contexto. Adicionalmente, este escrito puede reforzar, de cierta forma, que la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional no se circunscribe a espacios organizacionales empresariales o de producción económica. Por el contrario, esta puede observarse en contextos sociales rurales, y en particular colombianos, donde también hay necesidades que pueden ser enfrentadas a partir del conocimiento endógeno creado. También, este ejercicio investigativo muestra realidades rurales, ayudándolas a comprender para indagar por formas que movilicen a sus integrantes para transformar sus prácticas en conocimientos más formales que empujen el desarrollo. En síntesis, ese trabajo procura mostrarle a esta comunidad académica en particular cómo la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional puede ser pensada en contextos distintos, lo cual no se ha hecho en Colombia hasta el momento.

Al investigador, esta experiencia investigativa le aporta el cumplimiento de un requisito para la obtención del título de Magíster en Gerencia de la innovación y el conocimiento de la Universidad Eafit. No obstante, el principal aporte es el conocimiento adquirido en el proceso basado en la comprensión de una realidad que hace parte de su vida y generó cuestionamientos existenciales desde la niñez sobre la búsqueda de maneras de ayudar a las personas en su comunidad a transformar su contexto. Los antecedentes presentados y una motivación intrínseca del investigador por contribuir a su región en el marco del estudio de la Maestría en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento de la Universidad Eafit suscitaron el deseo de estudiar el fenómeno de la creación de conocimiento del grupo de agricultores de *Bija* la comunidad de Chintadó bajo la mirada de la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional.

En consecuencia, se estableció como objetivo general: comprender la creación de conocimiento del grupo de productores de *Bija* de la comunidad de Chintadó, Chocó a través de la exploración de prácticas y conocimientos que el grupo ha construido en la práctica agrícola que caracteriza la producción de *Bija*. Para alcanzar dicho

objetivo se plantearon tres objetivos específicos: primero, identificar las prácticas y conocimientos a través de las cuales el grupo crea conocimiento. Segundo, describir las operaciones de conversión de conocimiento del grupo. Tercero, describir los contextos en los que el grupo crea conocimiento. Cuarto, analizar el liderazgo en el grupo.

El presente reporte de investigación se presenta de la siguiente manera: primero, se construyó un marco teórico que trata la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional. Posteriormente, se presentó el camino recorrido para construir el análisis y los resultados en el apartado del proceso metodológico. Finalmente, se presentó un análisis de los datos que llevaron a los hallazgos y las conclusiones.

II. Marco teórico

Para efectos del presente ejercicio investigativo, se presenta en esta sección la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional. Se explicarán tres conceptos que se han identificado como elementos constitutivos principales de la misma. Tales conceptos son incluidos constantemente por la comunidad académica para analizar la creación de conocimiento en diferentes tipos de entornos como en el ámbito empresarial (Nonaka & Takeuchi, 1995,) y en el desarrollo de comunidades rurales en Asia (Nishihara et al., 2018) y Brasil (Brasil de Oliveira et al., 2016), en trabajos de investigación similares al presente. Esos tres elementos constitutivos que serán abordados en esta sección son: el modelo *SECI*⁴ de creación de conocimiento organizacional, el *Ba* o los contextos en los cuales se crea conocimiento y el liderazgo, que en esta teoría recibe el nombre de *Phronesis*, *sabiduría práctica* o *liderazgo fronético*.

La Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional

La creación de conocimiento fue definida inicialmente como “La capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas” (Nonaka & Takeuchi, 1995, pág. 1). Esta definición es clara en cuanto al resultado de la creación de conocimiento. Sin embargo, es pertinente complementarla señalando que dicha capacidad es resultado de un proceso dinámico durante el cual las personas van más allá de los límites de su ser hasta alcanzar un nuevo ser, construyendo una nueva visión de su contexto. En consecuencia, se construye

⁴ SECI corresponde por sus siglas a: Socialización, Externalización, Combinación e Interiorización.

nuevo conocimiento, cristalizándolo y conectándolo con el conocimiento organizacional existente (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000; Nonaka, Von Krogh, & Voelpel, 2006,). Es decir, la creación de conocimiento ocurre primero en las personas y debe extenderse a varios niveles ontológicos. Dicho de otra manera, el proceso de creación de conocimiento inicia en los individuos.

Posteriormente, la interacción entre los individuos de un grupo genera un conocimiento grupal. Cuando los miembros de los diferentes grupos de una organización se interrelacionan para generar o mejorar bienes o servicios, generan conocimiento organizacional. Finalmente, si dos o más organizaciones trabajan conjuntamente para lograr un objetivo común, crean conocimiento interorganizacional gracias a su interacción. El vocablo *conocimiento* puede llegar a tener diversas acepciones. Por eso, a continuación, se presentará el concepto de conocimiento en la teoría y cómo éste trasciende del ámbito individual al organizacional.

Aproximaciones el concepto de conocimiento en la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional

Según Nonaka & Takeuchi (1995, p.58) el conocimiento es “un proceso social dinámico de justificar la creencia personal para llegar a la verdad, la bondad y la belleza”(Nishihara et al., 2018a). Dado que el conocimiento es resultado de las experiencias de interacción entre el individuo y su contexto, las mismas están adheridas a los sentidos, pues a través de estos experimentamos o percibimos el mundo (Cusnier, 1975). Las experiencias se van acumulando dentro del ser humano, dándole una perspectiva de sus contextos y proveyéndole una base para desenvolverse de acuerdo a lo que se interprete como la mejor manera hacer las cosas. De este modo, se van construyendo las creencias que de acuerdo con los estímulos del contexto podemos interpretar como verdaderas o no; y las justificamos

en la medida en que actuamos. Como el conocimiento está adherido a los sentidos, es difícil de codificar y formalizar con el fin de hacerlo trascender desde el plano personal a través de la comunicación.

Existen dos dimensiones del conocimiento. Una dimensión del conocimiento que es posible codificar y formalizar, y otra que no. “El conocimiento que no podemos codificar para comunicarlo a través de los signos, es el conocimiento tácito” (Nonaka & Takeuchi, 1995, pág. 21). Esta premisa se basa en el postulado de Polanyi, quien declara que “sabemos más de lo que podemos decir” (1966, Pág 4). El conocimiento se considera principalmente tácito porque no es fácil de expresar. Además, es altamente personal lo que hace difícil comunicarlo a otras personas.

El conocimiento tácito es considerado el “pilar fundamental de la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional” (Nonaka & von Krogh, 2009, pág. 635). Además, se considera la dimensión de conocimiento más valiosa de la organización (Bennett, 2001). De este conocimiento hacen parte las percepciones, intuiciones y las corazonadas. “El conocimiento tácito tiene sus raíces en las acciones, las ideas, los valores y las emociones que un individuo experimenta” (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000). El conocimiento tácito tiene dos dimensiones: una es la dimensión técnica, la cual se evidencia en todas las habilidades manuales personales. La otra, es la dimensión cognitiva, la cual consiste en las creencias, los ideales, los valores y los modelos mentales que proporcionan el esquema a través del cual percibimos el mundo. (Nonaka et al., 2000; Nonaka & von Krogh, 2009). El conocimiento tácito se caracteriza por ser dinámico. Dicho dinamismo se debe, entre otras cosas, a que es creado mediante las interacciones sociales continuas entre los individuos de las organizaciones y su propio mundo, lo que hace que se encuentre en constante transformación. “Es además intangible e ilimitado” (Nonaka & Konno, 1998). Otra cualidad que presenta es que es contextual. El mismo, depende de un tiempo y un espacio particular. Es decir, lo que hoy es verdadero para un individuo, mañana puede no serlo.

El conocimiento que se puede comunicar a través del lenguaje recibe el nombre de conocimiento explícito. Esta dimensión del conocimiento puede ser expresada en palabras, números o imágenes. Así, “relativamente, se facilita su transmisión, procesamiento y almacenamiento sistemático” (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000; Nonaka y von Krogh, 2009, pág. 245). Entonces, el lenguaje permite que el conocimiento fluya de un individuo a otro en forma de información, que después de ser procesada por otra persona se convierte en conocimiento.

Según Nonaka & von Krogh (2009, pág. 7) el conocimiento explícito es objetivo, racional, creado en el “allá y entonces” mientras el conocimiento tácito es subjetivo experiencial y creado en el “aquí y ahora”. “Aunque pueda parecer que son formas opuestas de conocimiento, estas dos dimensiones del conocimiento son dos caras de la misma estructura y una de ellas no está presente sin la otra” (Polanyi, 1966). Por consiguiente, se complementan e interactúan a través de un intercambio entre las mismas en un continuo, guiadas por una tercera dimensión, la phronesis, para crear y amplificar el conocimiento humano.

El proceso de creación y amplificación recibe el nombre de “conversión de conocimiento” (Nonaka & Takeuchi, 1995, pág. 68). Existen cuatro formas de conversión de conocimiento: la socialización, la externalización, la combinación y la interiorización. Estas sus siglas proporcionan el nombre del modelo SECI. Su importancia radica en que esta es la Base sobre la cual se construyó la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional. En seguida, se presentará el modelo SECI seguido por los otros conceptos claves de la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional que son relevantes en el objeto de estudio.

El modelo SECI de creación de conocimiento organizacional

Con Base en la premisa de que el conocimiento humano se crea y se expande a través de la interacción social entre conocimiento tácito y explícito, la cual es llamada “conversión de conocimiento”, se creó el modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995, pág. 81). “El modelo es una matriz de dos por dos, la cual ilustra el proceso de creación de conocimiento organizacional” (Hirose Nishihara et al., 2018 pág. 6). Dicho proceso se da en espiral gracias a la interacción entre conocimiento tácito y explícito, lo que lleva a la creación de nuevo conocimiento. La combinación de estas dos categorías hace posible la conceptualización de cuatro patrones de conversión (Chou & Wang, 2003; Nomura, 2002; Nonaka & Konno, 1998): “1. De tácito a tácito, que se llama socialización; 2. De tácito a explícito, llamado exteriorización; 3. De explícito a explícito que recibe el nombre de combinación y 4. De explícito a tácito conocido como interiorización” (Nonaka & Takeuchi, 1995, pág. 63). Cada una de esas cuatro dimensiones debe ser entendida como un proceso que va más allá del ser. Dichas operaciones de conversión suceden mediante la interacción entre el individuo, su contexto y otros individuos.

Socialización

La socialización consiste en compartir conocimiento tácito. Los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas entre individuos son producto de la socialización. Un individuo puede adquirir conocimiento tácito directamente de otros sin usar el lenguaje a través de las actividades colectivas como pasar tiempo juntos y vivir en el mismo ambiente. Por ejemplo, los aprendices trabajan con sus maestros y aprenden un oficio, no a través del lenguaje si no de la observación, la imitación y la práctica (Nonaka & Konno, 1998). Por ende, “el conocimiento tácito se comparte y el yo interior se libera hasta convertirse en un yo interior más grande que incluye

el conocimiento tácito del otro” (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998, pág. 51). Dado que el conocimiento tácito es difícil de formalizar y usualmente responde a un espacio y un tiempo específico, el conocimiento tácito puede ser adquirido únicamente a través de la experiencia.

La socialización ocurre típicamente en el aprendizaje tipo entrenamiento, en el cual las personas adquieren el conocimiento tácito necesario en su oficio a través de la experiencia práctica, en lugar de hacerlo de los manuales escritos o libros de textos. En síntesis “la socialización consiste en capturar conocimiento a través de la proximidad física” (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000). La socialización también puede ocurrir en reuniones informales sociales fuera del lugar de trabajo, donde el conocimiento tácito representado en cosmovisiones, modelos mentales y confianza mutua puede ser creado y compartido. La socialización también ocurre más allá de los límites organizacionales.

Exteriorización

La exteriorización es un proceso a través del cual se articula el conocimiento tácito en la forma de conceptos explícitos. Esto es, se requiere la expresión de conocimiento tácito y su traducción en códigos comprensibles que puedan ser descifrados por otros. En este proceso esencial de creación de conocimiento, el conocimiento tácito se mueve hacia el lado explícito del continuo permitiendo expresar ciertos aspectos de nuestro conocimiento tácito que adoptan la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000 Nonaka & von Krogh, 2009). En la práctica, la externalización es apoyada por dos factores claves. El primero es el diálogo. Escuchar y contribuir al beneficio de todos los participantes apoya la exteriorización fuertemente. El segundo factor implica traducir el conocimiento tácito de los expertos en formas fáciles de entender. Esto puede requerir razonamiento inductivo, deductivo o abductivo.

En términos filosóficos, el individuo trasciende sus límites internos y externos del yo (Nonaka & Konno, 1998). Durante la etapa de exteriorización, el individuo se compromete con el grupo y así, se convierte en uno con el grupo. El proceso de trascendencia del yo es clave para la integración y la conversión del conocimiento tácito en explícito, permitiendo así que sea compartido por otros. A su vez, este conocimiento explícito se convierte en la Base para nuevo conocimiento. La creación de concepto en desarrollo de productos, que se genera gracias al diálogo y la reflexión colectiva, es un ejemplo de este proceso de conversión.

Combinación

En esta forma de conversión de conocimiento se capta conocimiento explícito de adentro o afuera de la organización (Nonaka et al., 2000). Luego, los individuos lo intercambian, editan, combinan, procesan y organizan, convirtiéndolo en unidades de conocimiento explícito más complejas. Los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de distintos medios como los documentos, juntas, conversaciones por teléfono, o redes computarizadas de comunicación (Nonaka & Takeuchi, 1995). En esta etapa, los procesos de comunicación, difusión y sistematización del conocimiento explícito son fundamentales. El nuevo conocimiento generado en el proceso de exteriorización trasciende el grupo en forma de señales digitales o análogas (Nonaka & Konno, 1998). En la práctica, la fase de combinación depende de tres procesos fundamentales: en primer lugar, capturar e integrar el conocimiento es esencial. En segundo lugar, la diseminación de conocimiento explícito se basa en el proceso de transferencia directa de conocimiento explícito mediante las reuniones y las presentaciones. Finalmente, la combinación se fundamenta en la edición y el procesamiento de conocimiento explícito (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000).

Interiorización

Según Polanyi, “interiorizar es identificarnos con las enseñanzas en cuestión, usándolas como el término cercano de un conocimiento moral tácito, como se aplica en la práctica” (1966, pág. 17). Esta Base conceptual es retomada y desarrollada por Nonaka & Takeuchi (1995) para explicar el concepto de interiorización. En la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional, finalmente esta fase es un proceso en el que el nuevo conocimiento explícito creado se encarna en los individuos, se comparte a través de la organización y se convierte en el conocimiento tácito organizacional.

Esta fase está estrechamente ligada con el enfoque de aprendizaje por la práctica, conocido como *learning by doing* o “aprender-haciendo⁵” (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000). Es decir, para que el conocimiento explícito se vuelva tácito, es de gran ayuda que se verbalice o se diagrame en documentos, manuales o historias orales (Nonaka & Takeuchi, 1995). El conocimiento explícito puede ser compartido a bajo costo entre los individuos y pierde algo de su cualidad de explícito “cuando las personas pasan a actuar sobre el conocimiento” (Nonaka, 1994; citado en Nonaka & von Krogh, 2009, pág. 643). Actuar sobre el conocimiento significa que los individuos adquieran conocimiento tácito a través de la acción, la práctica y la reflexión (Nonaka & von Krogh, 2009), utilizando los cuerpos de conocimiento explícito organizacionales. Según los autores, para lograr dicho fin, es necesario que el individuo identifique el conocimiento relevante para sí mismo dentro de todo el cuerpo de conocimiento organizacional.

En la realidad, la interiorización se apoya en dos dimensiones. En primer lugar, el conocimiento explícito necesita encarnarse en la acción y la práctica. Entonces, el

⁵ Traducción de la frase “learning by doing”, también conocido en español como aprendizaje por la práctica

proceso de internalizar el conocimiento explícito materializa o vuelve realidad conceptos o métodos sobre estrategia, táctica, innovación y mejoras. Por ejemplo, los nuevos conceptos de producto o los procesos de manufacturación tienen que ser materializados en la acción y la práctica (Nonaka et al., 2000). En Segundo lugar, hay un proceso de encarnar el conocimiento explícito usando simulaciones y experimentos para detonar procesos de aprendizaje basado en la práctica (Nonaka & Konno, 1998) como los programas de entrenamiento organizacionales. Finalmente, es imperioso recalcar que para que se dé la creación de conocimiento organizacional, es necesario que el conocimiento tácito acumulado en el plano individual se socialice con otros miembros de la organización. De este modo, comienza una nueva espiral la creación de conocimiento (Nonaka et al., 2000). En consecuencia, cuando las experiencias son internalizadas con Base en la conversión de conocimiento tácito y explícito de los individuos, se vuelven activos muy valiosos para organización (Nonaka & Takeuchi, 1995).

En resumen, “el modelo SECI describe un proceso dinámico en espiral en el cuál el conocimiento tácito y explícito, mediado por una tercera dimensión de conocimiento: la phronesis, se intercambian y se transforman” (Nonaka, Kodama, Hirose, & Kohlbacher, 2014; Nonaka & Konno, 1998). Esto genera nuevo conocimiento sobre el cual el conocimiento almacenado se va acumulando y optimizando. En la creación de conocimiento, especialmente en la socialización y la externalización, es importante para los participantes compartir tiempo y espacios. “La interacción física es importante cuando se comparten contextos para crear un lenguaje común entre los participantes” (Nonaka & von Krogh, 2009). “El concepto de Ba ofrece una metáfora conceptual integradora de los contextos para el modelo SECI. Dentro del Ba se logra la creación de conocimiento en tiempo real a través de la auto trascendencia” (Nonaka & Konno, 1998).

Aproximación al concepto de Ba

Uno de los propósitos centrales de la teoría de creación de conocimiento es explicar las condiciones que posibilitan la creación del mismo. Desde el punto de vista de esta teoría, los individuos no se pueden desligar de su contexto (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000; von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000). Los contextos sociales, culturales e históricos son importantes para los individuos porque proveen las bases sobre las cuales ellos interpretan la información con el fin de crear significados (Nonaka et al., 2000). Como dijo Friedrich Nietzsche “no existen los hechos, solo las interpretaciones” (citado en Nonaka et al., 2000 pág. 14). En resumen, los contextos influyen profundamente en la transformación de la información en conocimiento, por ende, en su creación. Por esta razón, no se puede analizar la creación de conocimiento sin tener en cuenta los contextos en los que tiene lugar.

En la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional, los contextos en los que se crea conocimiento tienen un nombre propio. Según Nonaka & Kono (1998), el concepto de Ba fue presentado inicialmente por el filósofo japonés Kitaro Nishida en 1970 y desarrollado por Shimizu en 1995. Posteriormente, Nonaka & Konno lo retomaron y lo desarrollaron para proponerlo como uno de los pilares fundamentales de la teoría de creación de conocimiento (Bennett, 2001; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2006). Normalmente, este concepto se traduce del japonés al inglés como *place* y al español como *lugar*. Sin embargo, es necesario hacerle una revisión detallada debido a que tiene una carga filosófica profunda.

En la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional, el Ba se conceptualizó como un “espacio compartido para relaciones emergentes” (Nonaka & Konno, 1998 pág 40). Ese espacio puede ser físico, virtual, mental o cualquier tipo de combinación entre ellos (Nonaka & Konno, 1998; Nomura, 2002; Chou & Wang, 2003). En dichos espacios, los individuos intercambian e interpretan información

que posteriormente se convierte en conocimiento (Nonaka et al., 2000). Para comprender la importancia y la belleza de este concepto es fundamental revisarlo más allá de su traducción o su carga semántica. En la siguiente figura, Bennet (2001) presenta una explicación al símbolo del Ba que es útil para ayudar a entenderlo más profundamente:



Ilustración 1 Símbolo del Ba. Tomado de Bennett (2001, pág. 189)

El símbolo en el lado superior derecho representa al sol; el símbolo en la izquierda, a la Tierra; y el símbolo de la parte inferior derecha, en líneas generales, significa “rayos de luz cayendo hacia la tierra”⁶. Entonces, el Ba puede ser interpretado como “lugar de iluminación”⁷ o “donde el sol y la tierra se unen y ocurre la iluminación” (Bennett, 2001 pág. 189). Si se hace un símil entre la iluminación y la creación de conocimiento, puede deducirse que el Ba es el lugar donde ocurre la creación de conocimiento.

De acuerdo con la teoría existencialista, el Ba es el contexto que alberga los significados, por tal razón se considera el espacio compartido donde están los fundamentos para la creación de conocimiento (Nonaka & Konno, 1998). Pero el Ba no es sólo el espacio donde se dan las interacciones, también es el tiempo en el que se dan. Dado que el conocimiento es dinámico y sirve para incorporar nuevo conocimiento (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995), el Ba se

⁶ Traducción no oficial desde el inglés realizada por el autor de este trabajo

⁷ Traducción no oficial desde el inglés realizada por el autor de este trabajo

concibe como la estructura espacio-temporal en la cual se activa el conocimiento como recurso para su creación (Nonaka et al., 2000). Si el conocimiento se separa del B, se convierte en información y la información puede ser comunicada e intercambiada independientemente del Ba. La información es tangible, mientras que el conocimiento es intangible debido a que es principalmente tácito (Nonaka et al., 2000; Nonaka & von Krogh, 2009; Polanyi, 1966).

En la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional se han descrito y desarrollado cuatro tipos de Ba (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000; Bennett, 2001), que para efectos de este trabajo serán tomados en cuenta porque cada uno de ellos corresponde a una de las cuatro operaciones del modelo SECI. Cada categoría describe un Ba adecuado especialmente a cada uno de los cuatro tipos de conversión de conocimiento y serán desarrollados a continuación.

Ba originario

Es el Ba primario desde el cual el proceso de creación de conocimiento comienza y representa la fase de socialización. Las experiencias físicas cara a cara son claves para las operaciones de conversión de conocimiento tácito y su intercambio. La visión de conocimiento organizacional está estrechamente ligada a este tipo de Ba. Este es el Ba que define las interacciones individuales cara a cara (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000). En el Ba originario, los individuos comparten emociones, experiencias y modelos mentales. Como en este tipo de Ba hay interacciones cara a cara en las que se comparte conocimiento tácito, esta es la única forma de capturar el amplio rango de sentidos físicos y reacciones psico-emocionales como la comodidad y la incomodidad.

El Ba originario es un lugar existencial, pues es el contexto en el que un individuo trasciende las fronteras entre su propio ser y las otras personas simpatizando o empatizando con ellos (Nonaka & Konno, 1998). De este tipo de Ba emergen el cuidado, el amor, la confianza y el compromiso, los cuales forman las bases para la

conversión de conocimiento entre los individuos. Aquí, también emergen el comportamiento sincronizado y la improvisación.

Ba interactivo⁸ o dialógico⁹

Este tipo de Ba es construido deliberadamente a diferencia del Ba originario y representa la fase de exteriorización. En este Ba también se dan interacciones cara a cara o directas, al igual que en el Ba originario. No obstante, en el Ba interactivo o dialógico dichas interacciones están mediadas por la codificación del conocimiento tácito (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000). En este Ba, el conocimiento tácito como los modelos mentales y las habilidades individuales se comparten a través del lenguaje para construir un lenguaje y conceptos comunes. El diálogo es clave para esta operación de conversión. En el Ba dialógico los individuos comparten modelos mentales con otros y a su vez reflexionan y analizan los propios. Así, el conocimiento intercambiado se introyecta en cada individuo y ocurre una articulación más profunda a través de la reflexión.

El cyber Ba o Ba de sistematización

El cyber Ba (Nonaka & Konno, 1998) o Ba de sistematización (Nonaka et al., 2000) es el contexto de interacción colectiva física o virtual. Este tipo de Ba representa la fase de combinación. El Ba de sistematización ofrece un contexto para el procesamiento de conocimiento explícito. Aquí, se combina el conocimiento explícito existente con el nuevo conocimiento explícito y se transmite a un número mayor de personas de forma gráfica. Una forma eficaz de difundir estas construcciones de conocimiento explícito son los ambientes colaborativos apoyados

⁸ Nonaka y Kono (1998)

⁹ Nonaka et al., (2000)

por las tecnologías de la información y la comunicación, como las redes de trabajo en línea, bases de datos y programas para trabajar en grupo.

El Ba de práctica¹⁰ o Ba operativo¹¹

Según Nonaka & Konno (1998) y Nonaka et al. (2000) este Ba apoya la fase de interiorización. El Ba de práctica provee el contexto para la operación de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito. En este Ba, el conocimiento explícito que se comunica a través de los medios virtuales y físicos. Dichos medios pueden ser los manuales o los programas de simulación. El Ba de práctica sintetiza la trascendencia y la reflexión a través de la acción, mientras que en el Ba dialógico se logra a través del pensamiento. De esta manera, la interiorización del nuevo conocimiento mejora y aumenta mediante el uso del conocimiento explícito formal en la vida real o actividades de simulación. Es así como el conocimiento explícito se encarna en los individuos.

En síntesis, puede decirse que el Ba es el contexto espacio-temporal en el cual, mediante la interacción del plano ontológico y epistemológico, el conocimiento se crea, se comparte y se utiliza. El Ba provee la energía y la calidad que permiten avanzar en la espiral del conocimiento. Por ende, una conciencia de los diferentes tipos de Ba puede facilitar el apoyo óptimo para su creación. Eventualmente, el conocimiento generado en cada Ba se comparte y da forma a la base de conocimiento de la organización. El Ba de la organización es dinámico y crea conocimiento a través de un ciclo de conversión del conocimiento tácito en explícito para luego reconvertirlo en un conocimiento tácito más robusto o mejorado (Bennett, 2001; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000). De esta forma, en términos generales, se construye la espiral del conocimiento. Es necesario entender que es

¹⁰ Nonaka y Konno (1998)

¹¹ Nonaka et al. (2000)

lo que guía este proceso en espiral y moviliza a los individuos a interactuar para generar conocimiento.

Aproximación al concepto de liderazgo en la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional: phronesis, sabiduría práctica o liderazgo frónetico

Usualmente, la alta dirección es quien asume y ejerce el liderazgo en las organizaciones. No obstante, el liderazgo corresponde a toda la organización en la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional (von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995). Por consiguiente, el papel de la organización en el proceso de creación de conocimiento debe ser el de “proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual” (Nonaka & Takeuchi, 1995, pág. 83). En otras palabras, el liderazgo consiste, entre otras cosas, en proporcionar el Ba idóneo para habilitar la creación de conocimiento organizacional. Dicha afirmación va en concordancia con la idea de que la organización tiene la tarea de habilitar la emergencia del conocimiento (Nonaka & Konno, 1998) y de promover el proceso SECI (Nonaka et al., 2006). Corresponde precisar que debe hablarse de habilitar la creación de conocimiento más que administrarla debido a que la dimensión mayoritaria del conocimiento es tácita.

El conocimiento es un activo intangible que está incrustado en los sentidos de las personas (Nonaka et al., 2006; Polanyi, 1966; von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000). De modo que, el rol de los líderes debe consistir en habilitar y facilitar la creación de conocimiento y no de controlarla o dirigirla (Nonaka & Toyama, 2007; Nonaka et al., 2006). Este hecho es inusual en las teorías administrativas y es otra de las razones por las cuales no se abordó esta investigación desde una perspectiva tradicional.

Esta óptica es efectiva porque se ha demostrado que los estilos de liderazgo interactivos y la motivación para participar en la toma de decisiones tienen una influencia positiva en los rasgos y las habilidades esenciales para la creación de conocimiento” (Nonaka et al., 2006; Politis, 2001). Puesto que el concepto de liderazgo tradicional no era el que más se ajustaba a la filosofía de la teoría, Nonaka, von Krogh y Voelpel identificaron una necesidad imperiosa de replantearlo, luego de hacer una revisión crítica de la misma (Nonaka et al., 2006). Es así como posteriormente, Nonaka y Toyama (2007) tomaron el concepto filosófico *phronēsis* de Aristóteles y lo desarrollaron como un complemento al modelo SECI y al Ba con el fin de elaborar un esquema de análisis del proceso de creación de conocimiento organizacional más integral.

De esa manera, Nonaka y Toyama (2007) propusieron el concepto de *phronesis distribuida* como estrategia de liderazgo para la creación de conocimiento en las organizaciones. La *phronesis* es un término griego que se traduce al inglés vagamente como *prudence*, *practical wisdom* y *practical rationality*; que en español significan *prudencia*, *sabiduría práctica* y *racionalidad práctica* respectivamente. De ahí que los términos *sabiduría práctica* y *phronesis* sean utilizados de manera indistinta en la teoría en ocasiones, siendo *phronesis* el más preciso en relación con las cualidades que pretendía expresar Aristóteles.

Con el fin de lograr una comprensión más profunda del concepto de *phronesis* en la teoría de creación de conocimiento de organizacional, cabe examinar el concepto desde el trabajo de Aristóteles, quien fue su precursor. En su texto “Ética nicomáquea”, Aristóteles (2009) afirma que:

Es la marca de un hombre con sabiduría práctica ser capaz de deliberar bien sobre lo que es bueno y conveniente para sí mismo, no en un aspecto particular, por ejemplo, sobre qué clase de cosas conducen a la salud o la

fortaleza, sino sobre qué clase de cosas conducen a la buena vida en general¹² (originalmente publicado en 349 a.C. pág. 106).

En consecuencia, la phronesis, traducida desde el griego como *sabiduría práctica*, es un estado donde priman la razón y la verdad como capacidades para actuar buscando el bien común.

La phronesis es considerada una virtud por Aristóteles más que un arte (Aristóteles, 2009). Nonaka y Toyama (2007) extienden el concepto reafirmando que esta es una “virtud intelectual o una habilidad para determinar y comprometerse con la mejor acción posible en una situación específica para aportar al bien común” (2007, pág. 378). Es decir, con el fin de actuar en la búsqueda del bien común, las personas con phronesis tienen en cuenta circunstancias contextuales, consideran los detalles y modifican los objetivos cuando lo consideran necesario (Nonaka, Chia, Holt, & Peltokorpi, 2014; Nonaka & Takeuchi, 2011). En otros términos, la phronesis consiste en hacer juicios de valor en distintas situaciones y actuar en cada una de ellas buscando lo mejor para todas las partes involucradas.

Esta idea va en consonancia con una concepción del de conocimiento, el cual es también considerado una “capacidad para definir una situación y actuar como corresponde” (Nonaka et al., 2006). Determinar una situación y tomar la mejor decisión para buscar el bien común requiere que se emita un juicio de valor. Los valores vienen de las creencias, el compromiso, la pasión y los juicios emitidos por las personas (Nonaka, Kodama, et al., 2014). Dado que los valores, las creencias y el compromiso son característicos del conocimiento tácito; podría decirse entonces que la phronesis tiene un alto componente de tacitud. De hecho, Nonaka y Toyama (2007) afirman que la phronesis es el conocimiento tácito de alta calidad adquirido en la experiencia práctica que permite tomar decisiones prudentes y actuar adecuadamente en cada situación, guiándose por los valores y la ética (Nonaka & Toyama, 2007). De ahí que se diga que las intuiciones y las corazonadas en las que

¹² Traducción desde el texto en inglés no oficial elaborada por el autor de este trabajo

nos basamos para tomar decisiones están enraizadas en el conocimiento tácito. Como resultado, puede interpretarse que la phronesis es otra dimensión del conocimiento humano.

Esta interpretación es en efecto acorde con la propuesta de la tríada del conocimiento” (Nonaka, Kodama, et al., 2014). En ella se afirma que “la phronesis es el factor que promueve la espiral del conocimiento; la síntesis del conocimiento tácito y explícito” (pág. 139). Teniendo en cuenta la relación entre conocimiento tácito, explícito, Ba y phronesis se puede dar una visión más integral de la creación de conocimiento. Según Nonaka, Chia et al. (2014) una organización debe crear conocimiento que sirva para buscar el bien común. Esto implica hacer juicios de valor en los procesos de creación de conocimiento, pues ellos ayudan a interpretar contextos, captar la esencia y crear significados de los contextos. Este concepto es tan relevante en la teoría que ha llegado a ser considerado una tercera dimensión de conocimiento, el conocimiento para la acción en búsqueda del bien común y la excelencia (Nonaka, Kodama, Hirose, & KohlBacher, 2014)

Aunque la experiencia es crucial para desarrollar las cualidades fronéticas, esta capacidad necesita ser distribuida en todos los niveles de la organización (Nonaka, Chia, et al., 2014; Nonaka & Takeuchi, 2011; Nonaka & Toyama, 2007). Por ende, cabe la posibilidad de que los líderes en la creación de conocimiento deben ser los individuos más experimentados, independientemente de si pertenecen a la alta dirección o no. Si todas las personas poseen conocimiento tácito, explícito y phronesis; todos los miembros de la organización están capacitados para actuar con base en la interacción de la tríada que impulsa la espiral de creación de conocimiento.

En la phronesis se pueden identificar ciertas habilidades. Por ejemplo, los líderes fronéticos usan su capacidad de notar el detalle para ver y sentir los problemas organizacionales como problemas que pueden ser solucionados dentro de sus capacidades. Además, tienen la capacidad de desarrollar planes efectivos acordes

a las soluciones (Shotter & Tsoukas, 2014a, 2014b). En la toma de decisiones, el líder fronético es capaz de sintetizar el conocimiento contextual acumulado a través de la experiencia con el conocimiento universal adquirido a través del entrenamiento. Finalmente, Para Shotter y Tsoukas (2014^a), los líderes fronéticos son personas que han desarrollado una capacidad especial para entender los rasgos más importantes de un problema y pueden desarrollar soluciones específicas para salir de ellos, persiguiendo el bien común. Específicamente, se han identificado, hasta ahora en la teoría de creación de conocimiento, seis habilidades que constituyen la phronesis (Nonaka, Chia, et al., 2014; Nonaka & Takeuchi, 2011; Nonaka & Toyama, 2007). Dichas habilidades deben encontrarse en los líderes fronéticos de las organizaciones, aunque lo ideal es que sean desarrolladas por todos los miembros de la organización.

La capacidad de juzgar la bondad

Esto se refiere a la habilidad de discernimiento sobre lo que es bueno y materializar ese juicio en la práctica de acuerdo con una situación específica. Esta es una habilidad para concebir un ideal y de llevarlo a cabo (Nonaka & Toyama, 2007). Los juicios de bondad comienzan con valores individuales. Es por eso por lo que el conocimiento creado en una organización puede depender de los valores de verdad, bondad y belleza producto de una construcción social entre todos los miembros de esta. Según Nonaka y Takeuchi (2011) existen cuatro formas de cultivar esta habilidad: la experiencia, particularmente la que se adquiere cuando se enfrenta la adversidad; la escritura de principios derivados de la experiencia y su discusión; la búsqueda continua de la excelencia; y finalmente, llegar a ser muy versado en las artes liberales, como la filosofía, la historia, la literatura y las bellas artes.

La habilidad de compartir contextos con otros para crear el Ba apropiado

Dado que el Ba es un contexto compartido, los puntos de vista subjetivos e individuales se entienden e intercambian para que uno pueda verse en relación con los demás y aceptar sus puntos de vista y sus valores (Nonaka & Toyama, 2007). Generar empatía es clave en el desarrollo de esta habilidad. El Ba es el espacio donde las personas comparten directamente entre sí las bases emocionales de su conocimiento y experiencia particulares. por tal motivo, participar en el Ba significa involucrarse y trascender la propia perspectiva, la cual es limitada (Nonaka & Toyama, 2007; Nonaka et al., 2000).

La habilidad de captar la esencia de lo particular

Captar la esencia es tener la habilidad de comprender intuitivamente la verdadera naturaleza y el significado de las personas, las cosas y los eventos. “es la capacidad de detectar rápidamente lo que hay detrás de los fenómenos y proyectar con precisión una imagen del futuro basada en esta intuición” (Nonaka & Toyama, 2007 pág. 382). Cuando se identifica una situación correctamente y se capta la esencia, se puede imaginar o intuir el futuro y decidir qué medidas tomar para construir ese futuro. Para desarrollar esta habilidad, es necesario ver lo general y lo específico al mismo tiempo. En ese sentido, Nonaka y Takeuchi (2011) señalan que lo primero que se debe hacer es reflexionar sobre la génesis de un problema o una situación. Luego, se debe aprender a ver los árboles y el bosque al mismo tiempo. Finalmente, se deben construir y probar las hipótesis.

La habilidad de reconstruir los detalles en universales y viceversa utilizando el lenguaje

Iterar entre lo particular y lo universal requiere una habilidad para conceptualizar y articular ideas subjetivas e intuitivas en un lenguaje claro, vincular estos conceptos específicos con un contexto general histórico y articularlos convincentemente como visión y escenario para el futuro (Nonaka & Toyama, 2007). En este proceso, se utilizan la deducción, la inducción y otro tipo de métodos como la metáfora, analogía y narrativa para comunicar esa visión. De acuerdo a Nonaka & Takeuchi (2011), para usar las metáforas y las historias de manera efectiva, los líderes deben aprender a ver la relación entre una cosa y otra, entre ellos mismos y otra persona, o entre el presente y el pasado o el futuro.

El poder político para materializar conceptos para el bien común

La phronesis está ligada al entendimiento de la actividad social y la política (Spender, 1996). Como resultado, una habilidad importante de la phronesis es reunir a las personas y motivarlas para actuar, combinando y sintetizando el conocimiento y los esfuerzos de todos en la búsqueda del objetivo. La estrategia no es solo un plan escrito, sino algo que se materializa a través de la práctica (Nonaka, Chia, et al., 2014; Nonaka & Toyama, 2007). Para movilizar a otros para lograr el bien común, las personas deben escoger los medios adecuados para cada situación particular. Incluso, si a veces la decisión tomada no es la más popular para los demás. Esta idea proviene de la base del concepto de Aristóteles (2009). Él consideraba que las personas que son capaces de realizar este tipo de acciones son buenas guiando a las otras personas.

La habilidad de fomentar phronesis en otros para construir una organización fuerte

El liderazgo fronético debe estar integrado y distribuido en toda la organización. Cada uno de los individuos asume el liderazgo de acuerdo con la situación (Nonaka, Chia, et al., 2014; Nonaka, Kodama, et al., 2014; Nonaka & Takeuchi, 2011; Nonaka & Toyama, 2007). Entonces, cultivar este tipo de liderazgo requiere mecanismos para fomentar y transferir la phronesis que ya está incorporada en individuos para crear un sistema de phronesis distribuida, lo cual no es fácil pero se puede lograr a través de las narrativas fronéticas y el ejemplo (Halverson, 2004; Nonaka & Takeuchi, 2011). Así, se busca generar una capacidad organizacional para responder de manera flexible y creativa a cada situación, persiguiendo el propio bien (Nonaka & Toyama, 2007). Otro método para fomentar la sabiduría práctica es utilizar un sistema formal de aprendizaje que permita a los mentores compartir experiencias, contextos y tiempo con los aprendices (Nonaka & Takeuchi, 2011).

En síntesis, la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional va más allá de un modelo compuesto por fases. Es todo un cuerpo de conocimiento que propone una perspectiva sistémica en la cual las interacciones que componen el todo son fundamentales. Es decir, la calidad de las interacciones entre dimensiones del conocimiento, individuos y grupos, que a su vez interactúan con los contextos generados por quienes poseen dicha capacidad son las que afianzan o modifican conocimientos previos para integrarlos con el nuevo cuerpo de conocimiento organizacional. Consecuentemente, este se expande para dar respuesta a las necesidades del entorno y alcanzar el bien común. En suma, para explorar el proceso de creación de conocimiento organizacional, no es posible analizar uno sólo de sus componentes aislado de los demás, es necesario construir una realidad de las interacciones entre los actores y los contextos de dicho proceso.

III. Proceso metodológico

Con el objetivo general de comprender la creación de conocimiento del grupo de productores de *bija* de la comunidad de Chintadó, a través de la exploración de prácticas y conocimientos asociados a dicha actividad, en el presente capítulo se describe el camino recorrido para realizar el trabajo de campo y construir la discusión sobre los hallazgos y demás de la experiencia investigativa. El proceso metodológico estuvo basado principalmente en los textos “Metodología de la Investigación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) y “Estrategias de Investigación Social Cualitativa: el Giro en la Mirada” (Galeano Marín, 2012). En esta sección se encontrarán los siguientes apartados: construcción de la situación en estudio, enfoque de investigación, actividades propias del trabajo de campo fragmentadas en un primer y segundo momento y la estrategia de análisis y presentación de los datos. Finalmente, se presentan los aspectos generales del grupo y su contexto.

Construcción de la situación en estudio

Para lograr un entendimiento más profundo de la situación a estudiar, contextualizándola en el marco de la creación de conocimiento organizacional y conocer sus antecedentes, se elaboró un estado de la cuestión. Con tal fin, se hizo un rastreo en Emerald, Scopus, ISI y Science Direct. Durante el rastreo, como ecuación de búsqueda se utilizaron principalmente los términos *knowledge creation* y *agriculture* que traducen *Creación de Conocimiento* y *Agricultura* respectivamente. La búsqueda arrojó relativamente pocos artículos, en comparación con los existentes sobre creación de conocimiento en otro tipo de organizaciones o creación de conocimiento en regiones con sistemas de alta tecnología para la agricultura. Se seleccionaron los que serían tenidos en cuenta bajo un criterio de similitud en

relación con la presente experiencia investigativa. El primer criterio establecido fue que las investigaciones fueran sobre creación de conocimiento. El segundo, que se hubieran realizado con sujetos localizados en áreas o comunidades rurales. El tercero, que las mismas se hubieran realizado en el marco de la agricultura.

Se seleccionaron trece investigaciones que brindan una contextualización global de lo que se ha hecho previamente en materia de creación de conocimiento en torno a la agricultura en comunidades y otras organizaciones rurales. De estos reportes, se analizaron los objetivos propuestos, los problemas o situaciones en estudio, los conceptos y autores en los marcos conceptuales de referencia, los enfoques, tipología y diseño de los estudios, los sujetos involucrados, los instrumentos de recolección de información, las categorías de análisis y los principales hallazgos investigativos. Cada uno de los aspectos mencionados se consignó en una matriz que facilitó la comparación de estos aspectos para elaborar un proceso de análisis de los mismos. El resultado de dicho análisis se presentó en la introducción de este reporte.

Al final de esa fase, se identificaron conceptos clave que dieron origen a la construcción de un marco teórico, proceso que desembocó en el análisis y presentación de la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional. Los tres componentes principales de la teoría, es decir el modelo SECI, el Ba y el liderazgo frónetico ayudaron a diseñar los siguientes objetivos específicos: identificar prácticas y conocimientos técnicos del grupo ligados a la producción de *Bija*, describir las operaciones de conversión de conocimiento del grupo unidas a la producción de *Bija*, describir los contextos en los que el grupo crea conocimiento técnico sobre la producción de *Bija* y analizar el liderazgo del grupo relacionado a actividades de la producción de *Bija*.

Enfoque de investigación

Una vez contruidos los objetivos específicos y el marco teórico de la investigación, se procedió a definir un enfoque que permitiera alcanzar los objetivos específicos, y en consecuencia el objetivo general. Esta experiencia investigativa tuvo un enfoque social cualitativo de carácter exploratorio con sentido micro etnográfico. En primer lugar, se considera social porque contempló a los sujetos participantes de la investigación como sujetos capaces de expresarse, de pensar y de construir con el investigador comprensiones sobre su realidad, centrándose en prácticas y conocimientos en el marco de la producción de *Bija* (Galeano Marín, 2012). Por lo mismo, la investigación social demanda hacerse consciente de lo que sucede y acontece en un tiempo y un espacio. Esto implica comprender y estructurar la realidad de un contexto en particular. (Garcia Chacon, Gonzalez Zabala, Quiroz Trujillo, Velasquez Velasquez, & Ghiso Cotos, 2002). Ciertamente, el enfoque de la investigación social permite que los sujetos y el investigador se hagan conscientes del proceso sociocultural que implica la creación de conocimiento en torno a la agricultura de *Bija* en la comunidad de Chintadó.

En segundo lugar, se escogió un enfoque cualitativo porque es el más adecuado cuando el objetivo general del ejercicio investigativo se relaciona con la exploración del fenómeno para lograr su comprensión desde el punto de vista de los participantes en un ambiente natural y relacionándolos con su contexto (Hernández Sampieri et al., 2014). Como se enunció previamente en el marco teórico de este trabajo, el conocimiento puede llegar a ser conocimiento, o no, dependiendo del contexto. Por lo tanto, este último debe ser tenido en cuenta cuando se estudia una situación bajo la mirada de la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional, como es el caso.

En tercer lugar, existen dos factores por los cuales se considera que esta investigación es de carácter exploratorio. Es la primera vez que se realiza una

investigación sobre creación de conocimiento con el grupo de agricultores de *Bija* de Chintadó. No se encontraron estudios sobre el grupo que pudieran servir como antecedente o punto de partida para realizar esta investigación. Adicionalmente, el sentido micro etnográfico del ejercicio investigativo enfocó el trabajo de campo en las prácticas y conocimientos técnicos concernientes a la producción de *Bija* exclusivamente. Además, el difícil acceso a la zona y la peligrosa situación de orden público no posibilitaron ampliar las observaciones ni las entrevistas para la construcción de la historia oral ni para buscar casos extremos sobre temas culturales.

Dado que el estudio se centró en explorar prácticas ligadas a la producción de *Bija* de un grupo instalado en una comunidad, se buscó dar un sentido micro etnográfico al mismo. De acuerdo a Hernández Sampieri et al. (2014), los diseños etnográficos buscan entender sistemas sociales como grupos a través de la descripción y el análisis de sus ideas, creencias, conocimientos y prácticas, entre otras cosas. En el caso particular de este ejercicio investigativo, el interés se centra principalmente en la exploración de prácticas y conocimientos técnicos asociados a la producción de *Bija*. Es decir, se estudió un aspecto de la cultura, no la cultura en general del grupo. Esto cabe en la clasificación de diseño micro etnográfico de investigación cualitativa de Hernández Sampieri et al. (2014). En síntesis, se pretendió explorar conocimientos y prácticas de un grupo instalado en una comunidad en torno a una práctica económica para lograr la comprensión del proceso de creación de conocimiento del mismo.

Ahora bien, es importante aclarar que aunque se pretendió darle sentido etnográfico a la experiencia investigativa, este trabajo no tuvo pretensiones de ser una etnografía propiamente. Desde el comienzo, existieron numerosas limitaciones de diversa índole que impidieron realizar el estudio en la profundidad requerida para lograr el estatus de etnografía. No se contaba con recursos suficientes, en términos de tiempo y economía, para realizar el mínimo de cien unidades de observación sobre los distintos aspectos socioculturales requeridos en un estudio etnográfico

(Hernández Sampieri et al., 2014). Adicionalmente, los problemas de orden público en esa región del Chocó impidieron el acceso a la comunidad en repetidas ocasiones. Finalmente, no fue posible recopilar información sobre todas las actividades que forman parte del proceso de producción de *Bija*. Las actividades de siembra y cosecha no hicieron parte del ejercicio investigativo debido a que no era época de realizarlas. Adicionalmente, las condiciones meteorológicas impidieron el acceso al campo de cultivo. Los inconvenientes que se presentaron en la realización de la experiencia investigativa, se abordarán al detalle en la descripción del trabajo de campo.

Trabajo de campo

Teniendo en cuenta los objetivos específicos, se procedió a definir las actividades y las técnicas de recolección de información propias de un estudio cualitativo con sentido micro etnográfico. En este tipo de estudios, se recomienda aplicar especialmente técnicas como la observación y la historia oral apoyadas en la utilización de un diario de campo y grabaciones de audio, acompañadas de la realización de videos y fotografías (Hernández Sampieri et al., 2014). El trabajo de campo se dividió en dos momentos: un primer momento, de identificación del grupo y un segundo momento, de exploración de prácticas y conocimientos técnicos ligados a la creación de conocimiento sobre la producción de *Bija* del grupo. Antes de entrar en materia en cuanto a la realización de actividades, se presentarán las técnicas de recolección utilizadas y su argumentación metodológica.

Técnicas de recolección de datos

Según Galeano Marín (2012) y Hernández Sampieri et al. (2014), la observación es apropiada para investigar procesos o culturas poco exploradas y constantemente

es combinada con la historia oral o las historias de vida en los estudios con sentido micro etnográfico. De igual manera, con base en sesiones de trabajo con las asesoras temática y metodológica de la investigación y la literatura consultada, se concluyó que las técnicas pertinentes para alcanzar el objetivo de investigación eran la observación y la historia oral. “La observación podría permitir incorporar el conocimiento tácito a la investigación; y en el caso de la historia oral, sería útil cuando los datos estuvieran en la memoria de las personas” (Galeano Marín, 2012, pág. 67). Es decir, la historia oral permitiría hacer explícito algo del conocimiento tácito de los participantes.

De acuerdo con Galeano Marín, (2012) la historia oral se ocupa de grupos que comparten características étnicas, raciales, sociales, políticas o de otro tipo. Dichos grupos están marginados, sus vidas no figuran en las fuentes escritas y el silencio recubre sus actividades y formas de pensar y ser. El grupo en estudio cumplía con estas características. Entonces, dado que el propósito de la historia oral es comprender procesos sociales como la creación de conocimiento a nivel grupal, se consideró una técnica pertinente para ser aplicada en esta investigación. Así, esta técnica permitiría dar cuenta de la historia del grupo y de la historia de las prácticas estudiadas para identificar el contexto general, como habían sido hasta ahora las operaciones de creación de conocimiento y el liderazgo fronterizo del grupo. En otras palabras, la historia oral permitiría conocer los antecedentes del grupo y la observación ayudaría a dar cuenta del presente del grupo.

Se realizaron cinco observaciones en total de entre cuatro y seis horas aproximadamente. En el primer momento, el de identificación del grupo, se realizó una observación; y en el segundo momento, el de exploración de las prácticas y saberes, se realizaron cuatro observaciones. La intención era realizar aproximadamente doce, pero el temor impedía a los transportadores realizar los viajes en repetidas ocasiones, después de haberse comprometido a hacerlos. Ninguna de las observaciones duró más de seis horas. Las personas encargadas de la entrada y salida de Chintadó, recomendaron no exceder esta cantidad de

tiempo en cada visita por motivos de seguridad. Las observaciones se hicieron principalmente en la mañana y en la tarde por la misma razón.

En cuanto a la historia oral, esta se construyó a través de entrevistas realizadas a los miembros escogidos del grupo. El líder del grupo fue entrevistado en dos ocasiones, al igual que los demás miembros del grupo que decidieron participar, excepto la matriarca quien sólo fue entrevistada en una ocasión por motivos de salud. La duración de las entrevistas osciló entre una y dos horas por sesión. Además, en una ocasión se sostuvo un encuentro conversacional informal de casi dos horas con más de ocho miembros del grupo que se encontraban en la casa paterno-materna en el momento.

La aplicación de la historia oral fue emergente debido a que existían pocos datos previos sobre los participantes. Es decir, había información sobre un lugar en el que se cultivaba *Bija*, pero no se sabía quién o quiénes realizaban la actividad. El contacto que hizo el acercamiento con la comunidad tampoco proporcionó información detallada sobre la misma con anticipación. Primero, se hizo la entrada a la comunidad. En este paso, hubo dos factores fundamentales para lograr el acercamiento y generar empatía. Un factor es el afecto que sienten las personas por el contacto líder debido a su activismo social. En otras palabras, no sólo es respetado sino también querido por el grupo. El otro factor que ayudó a generar empatía con la comunidad fue que el investigador conoce la cultura y es de la región. A continuación, se describirán las actividades para la aplicación de la observación y la historia oral.

Primer momento: identificación del grupo

Se realizaron acciones propias de un diseño micro etnográfico de Hernández Sampieri et al. (2014). La primera actividad a realizar fue identificar el grupo. Para identificar el grupo se hicieron contactos telefónicos con personas conocidas que pudieran referenciar a líderes comunitarios o personas que se dedicaran a la

agricultura de *Bija*. Inicialmente, el grupo en el cual se iba a realizar el estudio era el grupo de agricultores de *Bija* del corregimiento de Boca de Tanando. Esto se logró, gracias al contacto del representante legal del Consejo comunitario Santo Domingo. Sin embargo, este líder social fue víctima de amenazas de muerte por parte de grupos al margen de la ley debido a su activismo social. Dado que, para la época estaban asesinando líderes sociales en todo el país, este contacto tuvo que desplazarse a una de las principales ciudades de Colombia en busca de protección gubernamental (eltiempo.com-app, 2018; Rendón Marulanda, 2019; Agencia EFE, 2019).

Entonces, fue necesaria la búsqueda de otro contacto que conociera un grupo de agricultores de *Bija* con las características requeridas. Durante la búsqueda, varias personas conocidas hicieron referencia al grupo de agricultores de *Bija* de Chintadó. Fue así como ya estando en Quibdó, a través de la referenciación, se encontró otro contacto líder que hizo el acercamiento al grupo de la comunidad. Después de una conversación telefónica entre el contacto y el líder del grupo, este último accedió a recibir la visita. Luego, en compañía del contacto, se realizó un viaje a Chintadó.

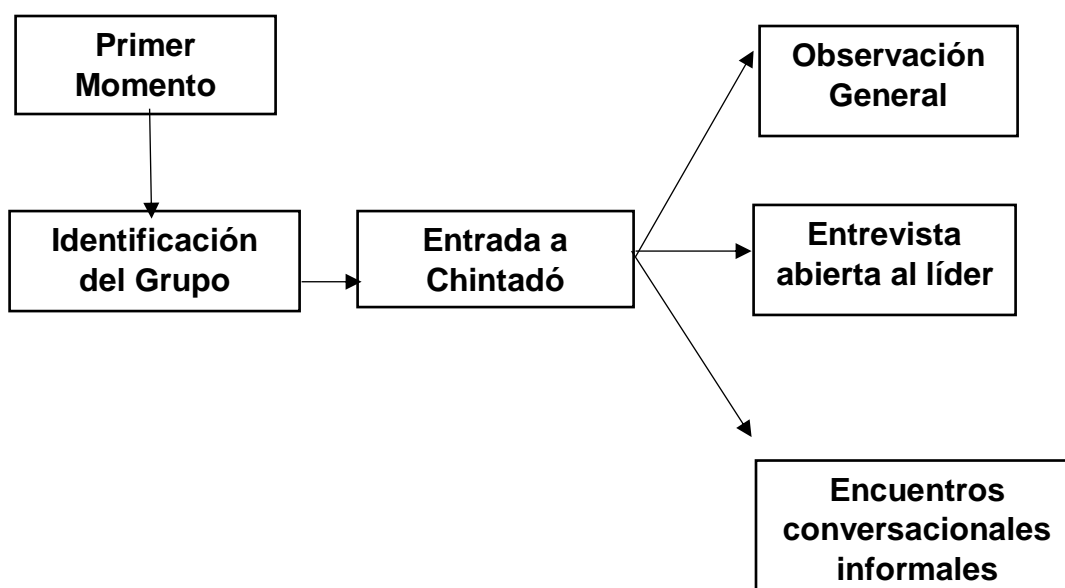
En términos del proceso metodológico, el primer paso fue la entrada al territorio. Ya en la comunidad, se hizo una entrevista abierta de aproximadamente dos horas con el líder del grupo en su casa. Antes de comenzar la entrevista, él presentó a su esposa. Ella se encontraba trabajando en compañía de él, algunos de sus hijos y nietos en el proceso de despipitado¹³ de la mota de *Bija*. Esta observación fue general de la comunidad y duró aproximadamente cinco horas. Adicionalmente, se sostuvieron conversaciones informales con algunas personas para verificar que el grupo cumpliera con las características requeridas. Es decir, que fueran agricultores de *Bija*, que sus integrantes vivieran en comunidad y que llevaran al menos cinco años trabajando juntos.

En ese momento, emergieron dos temas a ser tenidos en cuenta para recolectar

¹³ Ver glosario

datos en el segundo momento. Primero, se descubrió que todos los integrantes del grupo son miembros de la misma familia y que eran desplazados por el conflicto armado colombiano. Aquí, emergió una categoría a explorar posteriormente: la historia de desplazamiento forzado del grupo. Segundo, otro tema que emergió en este primer momento fue la ejecución de un proyecto por parte de USAID¹⁴ que dejó como resultado la construcción de un vivero y un sistema básico de acueducto para el grupo. La siguiente gráfica ilustra las actividades del primer momento de investigación:

Ilustración 2 Actividades del primer momento de investigación



Fuente: Elaboración propia

Segundo momento: actividades de exploración de prácticas, conocimientos y antecedentes del grupo

Primero, se realizó una reunión con los miembros de la familia presentes en el lugar.

¹⁴ Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional conocida como USAID por sus siglas en inglés. Es la institución estadounidense encargada de distribuir la mayor parte de ayuda al exterior de carácter no militar

Se les explicó en qué consistía la investigación y las motivaciones para llevarla a cabo. Además, se les preguntó si estaban interesados en participar y ellos aceptaron. Luego, se realizó la segunda observación, de aproximadamente cinco horas y se sostuvieron conversaciones informales con algunos miembros del grupo que realizaban una actividad de producción de *Bija* en ese momento para recolectar datos más específicos. Aquí, se observó cómo se realizaba la actividad y quiénes la realizaban.

En este momento se decidieron las unidades de observación. En términos de interacciones, la unidad de observación es el grupo. Pero, después de un día entero de observar interacciones y lugares mientras recorría el lugar conversando con las personas, las unidades que se decidieron observar, en términos de lugares, fueron: la casa del padre y la madre, un vivero construido por USAID en el marco del proyecto para impulsar la producción de *Bija* en todo el departamento, la cocina de *Bija* y el campo donde se encuentran los cultivos. Se seleccionaron estas unidades de observación debido a que fueron los únicos contextos en los que se observaron actividades relacionadas con la producción de *bija* por parte de los miembros del grupo. En las casas de los demás miembros de la comunidad no se observaron actividades relacionadas con el proceso que se buscaba investigar. De hecho, la mayoría de las personas se congregaba en la casa paterno-materna, ya fuera para trabajar la *Bija* o hacer vida social.

Es necesario resaltar, que la descripción de las observaciones y sus respectivas interpretaciones se consignaron en un diario de campo digital que se dividió en dos secciones: por un lado, se anotó todo lo observado en detalle, en la sección de descripción. Por otro lado, se anotaron todas las interpretaciones, reflexiones o análisis derivados de lo observado en la sección de análisis. Estas anotaciones se hacían al final de cada día para no distraer a los participantes o intervenir en la sucesión natural de los hechos. En ocasiones, se tomaron fotos de lugares y se grabaron videos de algunas de las actividades para describir y analizar al detalle con el consentimiento de los participantes.

En el proceso de observación, era necesario no anotar en el campo para no suspender las actividades. Además, existía la posibilidad de perder detalles de las interacciones si se suspendía la observación para anotar los detalles en la bitácora del diario. Las actividades en torno a la agricultura de *Bija* en las que se tomó participación fueron el despigitado de la *Bija*, la reparación de una de las columnas de madera que sostenía la polisombra del vivero y el proceso de cocinado para la extracción de la pasta de la *Bija*. Las condiciones meteorológicas y la situación de orden público impidieron el acceso al campo de cultivo de *Bija*.

Luego de sostener conversaciones con varios de los miembros del grupo, se seleccionaron cinco informantes clave. Estos informantes se identificaron no solamente gracias a las conversaciones, sino también a las observaciones que se realizaban simultáneamente. Podría decirse entonces que para seleccionar la muestra principal del grupo se utilizó una mezcla del método de la bola de nieve y el trabajo con grupos reducidos (Galeano Marín, 2012; hernández Sampieri et al. 2014). En el método de bola de nieve el contacto que facilitó la entrada a la comunidad refirió a quien él consideraba el líder del grupo. Durante las conversaciones con él, gracias a la observación se identificaron varias personas que en el momento estaban trabajando procesos relacionados con la producción de *Bija*. Igualmente, el padre de los miembros de la comunidad remitió a uno de sus hijos que no estaba en el momento trabajando con ellos. Este a su vez, remitió a hablar con una de sus hermanas, lo que en total hizo que se entrevistara a cinco personas para construir la historia oral del grupo.

En la construcción de la historia oral podían participar todos los miembros de la comunidad a través de entrevistas, si así lo querían. Sin embargo, solamente los cinco más involucrados en el proceso de agricultura de la *Bija* fueron los informantes claves y más activos a la hora de proporcionar la información. A pesar de todo, todos los miembros de la comunidad, incluidos los niños y niñas, conocen en mayor o menor medida los procedimientos relacionados con esta práctica. Es decir, en determinado momento, todos los miembros han realizado actividades relacionadas

con la producción de *Bija*, pero hay cinco personas que son las más activas en la agricultura, producción y comercialización.

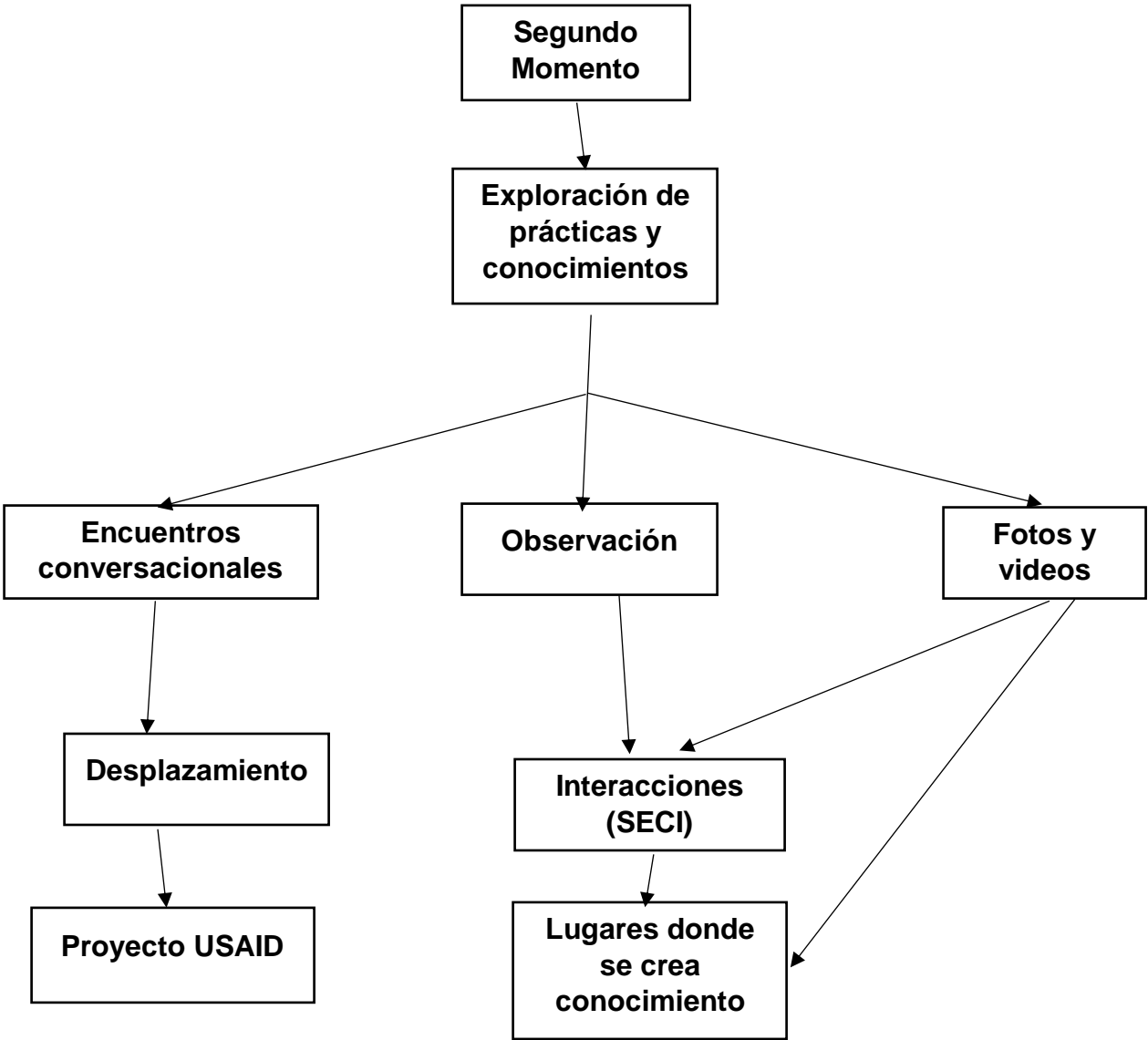
En un principio, el plan de recolección de información consistió en indagar por los temas fundamentales relacionados con los objetivos específicos y el marco teórico. Las interacciones propias del modelo SECI, de los contextos y de los roles entorno a todas las actividades relacionadas con el cultivo y la producción de pasta de *Bija* para explorar la creación de conocimiento del grupo. Igualmente, se buscó indagar la manera en la que cada persona había aprendido a realizar esas actividades, los momentos del día, sus interacciones con las demás personas, sus percepciones o creencias sobre las actividades y hasta las herramientas o utensilios necesarios para llevar a cabo las tareas.

Sin embargo, durante la recolección de datos preliminares emergieron dos temas de suma importancia sobre los que habría que indagar para comprender el proceso de creación de conocimiento de este grupo. El primer tema, fue el hecho de que este grupo se hubiera asentado en este territorio como un grupo de personas desplazado por la violencia desde otro municipio. Este hecho, generó preguntas sobre cómo esta familia había comenzado su proceso de creación de conocimiento en torno a la agricultura de *Bija* en este contexto. Es decir, cuáles fueron sus motivaciones, qué Bases de conocimiento tenían y las razones para escoger esta práctica económica sobre otra.

El otro tema que surgió y que debió ser incluido en el plan de recolección fue todo lo relacionado con el proyecto de USAID que dio como resultado la construcción del vivero y de unos tanques elevados para suministrar agua al vivero, a la cocina de *Bija* y a las casas de cada uno de los miembros del grupo. Adicionalmente, en el marco de ese proyecto para impulsar la agricultura de *Bija* en el departamento se realizan entrenamientos y capacitaciones en el proceso de agricultura de *Bija* a los miembros del grupo. Así, además de explorar el contexto histórico y social en el que se dan las interacciones que permiten el proceso de creación de conocimiento, se

buscaba entender el rol de los agentes externos; y qué tipo de influencia ejercían en el grupo o qué percepciones tenían los miembros del grupo de la ejecución del proyecto. En síntesis, a través de las entrevistas se buscaba construir una historia oral en la que los participantes explicitaran su conocimiento en torno a la producción de *Bija* antes y durante su asentamiento en el territorio.

Ilustración 3 Segundo momento de recolección de datos



Fuente: Elaboración propia

Estrategia de análisis de datos

Básicamente, los datos recolectados consistieron en observaciones del investigador, narraciones de los participantes, fotos y videos. En primer lugar, se volvieron a revisar todos los datos para reevaluar la calidad de los mismos. Además, dicha acción sirvió para pensar en formas de organizarlos para su posterior análisis. Los datos se organizaron cronológicamente después de haber transcrito las entrevistas propias de la historia oral y las observaciones. Luego, se definió usar un estilo de codificación de “libre flujo” (Hernández Sampieri et al., 2014 pag. 427). De tal manera que se establecieron como unidad de análisis segmentos que pudieran ser agrupados en cada una de las categorías, independientemente de su longitud.

La realización del marco teórico dio origen a tres macro categorías preliminares: SECI, Ba y liderazgo fronético. Durante la realización del trabajo de campo emergieron dos categorías: el suceso del desplazamiento forzado y el desarrollo del proyecto de USAID para la construcción del vivero. El siguiente paso fue generar los códigos, los cuales emergieron de los nombres de las categorías definidas. Los códigos para nombrar las categorías iniciales fueron los siguientes: SECI, BA, LF, US, DF. Los códigos corresponden a SECI, Ba, liderazgo fronético, USAID y desplazamiento forzado respectivamente. Durante el proceso de categorización, emergieron dos categorías más: las prácticas, codificadas como P y los conocimientos de los miembros del grupo, codificados como K. Estas categorías fueron tenidas en cuenta para incluirlas en el análisis porque revelaron datos importantes para ayudar a cumplir el objetivo de investigación. Aunque estaban pensadas como dos categorías independientes, estas categorías se interpretaron como complementarias. Por lo tanto, se unificaron y se codificaron como KYP.

Al final de este proceso, se decidió generar sub categorías en algunos de los casos. Por ejemplo, del SECI y del Ba se generaron sub categorías correspondientes a las cuatro operaciones de conversión y a los contextos en los que se dan cada una de esas operaciones: para el SECI, Socialización, Exteriorización, Combinación e

Interiorización. Para el Ba, Ba originario, Ba interactivo, Ba de sistematización y Ba operativo. Los códigos de dichas sub categorías se originaron a partir de las iniciales de las palabras. Para las demás categorías no se generaron sub categorías. Una muestra del proceso inicial se mostrará en la siguiente tabla adaptada del libro “investigación en ciencias sociales: más allá de los métodos” (Rodríguez & Bonilla-Castro, 1997, pág. 54): en la ilustración se muestra únicamente una subcategoría de cada una de las macro categorías a manera de ejemplo

Ilustración 4 Muestra de tabla de Categorización de Datos

Grupo de productores de <i>bija</i> de Chintadó			
Macro categoría	Unidad de análisis	Sub categoría	Código
SECI	<p>Uno allá la trabajaba, sacaba su poquito para comer, por ahí una libra o media libra para comer, y uno ya la echaba en una hoja, una hoja de colino y ahí llegaba y la amarraba de las 2 puntas y la montaba al humo y eso se volvía un palo, la <i>bija</i> durísima.</p> <p>Todo el mundo ayuda, hombre y mujer. Hasta los peladitos cuando hay cosecha así que ven que la están comprando, hasta ese pequeñito ya sabe cómo clasificarla pa' mandarla</p>	Exteriorización	EX
BA	Mientras hacemos este trabajo, en el fondo se escucha una música fuerte que proviene de una de las casas de la	Ba interactivo	BI

	comunidad. Puedo reconocer la voz cantando una canción de champeta de una de las mujeres que vino hacia nosotros hace un momento a pedirle a Reinaldo hijo que le prestara un machete para partir una leña para cocinar.		
LIDERAZGO FRONÉTICO	Es que a él uno le ayuda así porque él, digamos se va a vender esa <i>bija</i> así y el allá compra que pescado, carne y toda casa manda su poquito, allá. Entonces cuando vuelva así dizque acoger <i>bija</i> , la mayoría salimos así ayudarle acoger	Ejemplo	EJ
PROYECTO USAID	Vinieron a buscar el Chocó, donde podían conseguir quien sembrada. Y en el Chocó yo soy el que salir con más cantidad de vida en todo el Chocó porque yo tenía 24 hectáreas	US	US
DESPLAZAMIENTO FORZADO	Nosotros estamos pensando que el viaje era dentro de 8 o 15 días y ahí como a las 8 de la noche llegaron, que bueno estén listos que mañana a las 5 llega el camión, y verdad a las 5 llegó el camión de bienestar con los mercados y llegamos allá al frente de Omar Vélez a una casa grande, porque había una casa grande, ahí llegamos ahí y ahora sí.	DF	DF

CONOCIMIENTOS Y PRÁCTICAS	ya cuando la voy a Bajar porque si uno le echa la sal cuando está cocinando entonces la sal se va al plan y se pega, se pega en el plan la sal, y de ahí después de pegarse la sal ahí se quema la <i>bija</i> y ahí ya nos sirve	KYP	KYP
---------------------------	---	-----	-----

Adaptado de (Rodríguez & Bonilla-Castro, 1997)

Posteriormente, hubo macro categorías que debieron dividirse en dos sub categorías como la del Ba. Los datos contenidos en esta categoría proporcionaban una imagen general de los antecedentes del grupo, permitiendo comprender cómo el grupo comienza su proceso de creación de conocimiento. Adicionalmente, esta macro categoría contenía datos sobre los contextos en los que el grupo crea conocimiento en el presente. Dicho de otra manera, se hallaron datos que describen los contextos en los que el grupo crea conocimiento en el día a día. Como resultado, esta macro categoría se dividió en dos categorías. Una para contextualizar los antecedentes del grupo y otra que contextualiza el día a día del grupo. La primera fue nombrada de la siguiente manera: Generalidades del Ba: el desplazamiento forzado como generador de un nuevo contexto para la creación de conocimiento.

La segunda categoría se interpretó como un grupo de datos que se relacionaban directamente con las sub categorías constitutivas de la macro categoría SECI. Es decir, se relacionaron categorías complementarias con el propósito de dar una explicación más completa al proceso de creación de conocimiento del grupo para lograr su comprensión. Dado que existe un Ba para cada operación de conversión de conocimiento, estas ocho sub categorías se agruparon en cuatro categorías. Las mismas recibieron nuevos nombres que sugieren su relación. Estos nombres son: Socialización y Ba originario: la vida en familia en el territorio, Exteriorización y Ba Dialógico: cultura oral y particularidades del lenguaje en el grupo, Combinación y Ba

de sistematización: influencia externa versus tradición, Interiorización y Ba operativo: aprendizaje por la práctica en la cotidianidad del grupo.

Los datos de la categoría liderazgo fronético fueron datos recogidos principalmente sobre el padre y la madre de los miembros del grupo. Además, el tema del ejemplo y la solidaridad emergieron como aspectos fundamentales del estilo de liderazgo del padre y la madre. Por lo tanto, la categoría se nombró de la siguiente manera: Liderazgo Fronético: el ejemplo del padre y la madre como movilizadores de la creación de conocimiento. Finalmente, la categoría sobre conocimientos y prácticas fue nombrada como: conocimientos y prácticas explorados. Esta categoría pretende explicar la transformación de algunas prácticas gracias a la espiral de creación de conocimiento.

Ilustración 5 Fases del análisis y presentación de los datos

Fase uno	Fase dos	Fase final
Socialización	Socialización y Ba originario: la vida en familia en el territorio	Generalidades del Ba: el desplazamiento forzado como generador de un nuevo contexto para la creación de conocimiento
Ba originario		Socialización y Ba originario: la vida en familia en el territorio
Exteriorización	Exteriorización y Ba Dialógico: cultura oral y particularidades del lenguaje en el grupo	Exteriorización y Ba Dialógico: cultura oral y particularidades del lenguaje en el grupo
Ba dialógico		

Combinación	Combinación y Ba de sistematización: influencia externa versus tradición	Combinación y Ba de sistematización: influencia externa versus tradición
Ba de sistematización		Interiorización y Ba operativo: aprendizaje por la práctica en la cotidianidad del grupo
Interiorización	Interiorización y Ba operativo: aprendizaje por la práctica en la cotidianidad del grupo	
Ba operativo		
Liderazgo fronético	Liderazgo Fronético: el ejemplo del padre y la madre como movilizadores de la creación de conocimiento	Liderazgo Fronético: el ejemplo del padre y la madre como movilizadores de la creación de conocimiento
Conocimientos y prácticas explorados	conocimientos y prácticas explorados	Conocimientos y prácticas explorados
Contextualización del grupo: Ba general	Generalidades del Ba: el desplazamiento forzado como generador de un nuevo contexto para la creación de conocimiento	

Fuente: elaboración propia

Aspectos generales sobre el grupo objeto de estudio y su contexto

En esta experiencia investigativa, los participantes fueron los miembros del grupo de agricultores de *Bija* de Chintadó. El grupo está compuesto por 43 miembros de una misma familia unidos informalmente para dedicarse a la siembra, recolección, procesamiento y comercialización de *Bija*. Llegaron a esta zona en el año dos mil, desplazados forzosamente por el conflicto armado colombiano desde el municipio del Alto Baudó, Chocó y se asentaron en esta zona gracias la ayuda del Gobierno colombiano. La comunidad en la que vive el grupo es una comunidad pequeña, la cual consta de siete casas de madera, un vivero para el cultivo exclusivo de *Bija*, una cocina artesanal en la cual se elabora la pasta de *Bija*, una parcela de tierra en la que se crían pollos y aproximadamente a un kilómetro de la comunidad se encuentra el campo del cultivo de la *Bija*. Desde el año 2007 aproximadamente, ellos interactúan en el marco de la práctica económica de la producción de *Bija* para subsistir y pretenden, a través de esta práctica, alcanzar un desarrollo socioeconómico que les permita vivir dignamente en Chintadó.

Chintado, es un área rural del municipio del Atrato en el departamento del Chocó, Colombia en el que la mayoría de las personas se dedica a actividades pecuarias, a la agricultura y, anteriormente, a la minería. Recibe su nombre de la quebrada afluente del río Quito que desemboca en el río Atrato y pertenece al departamento del Chocó. Aunque las siguientes cifras son del departamento del Chocó, el contexto situacional es similar en el municipio del Atrato y el área de Chintadó. Según el último informe de coyuntura regional publicado por el Banco de la República de Colombia y el DANE (2016, pág. 34), en el Chocó el 79% de la población vive con necesidades básicas insatisfechas y el 65% en pobreza extrema. Adicionalmente, es el departamento con más desempleo en el país a pesar de su ubicación y la abundancia en recursos naturales. Esto demuestra el potencial y la importancia de este territorio en la visión de desarrollo del País.

IV. Presentación de análisis y hallazgos

Generalidades del Ba: el desplazamiento forzado como generador de un nuevo contexto para la creación de conocimiento

Corría el año dos mil cuando un día, intempestivamente, más de mil personas debieron desplazarse a la ciudad de Quibdó, sin nada más que el miedo y la ropa que llevaban puesta. Entre esas personas, se encontraban un padre y una madre con siete hijos. Según ellos, cuando llegaron a Quibdó, pasaron muchas vicisitudes. No tenían nada, no conocían la ciudad y el temor de lo que habían vivido los afectaba inmensamente. Las entidades gubernamentales y ONGs encargadas de velar por las víctimas del desplazamiento forzado en Colombia los recibieron en la ciudad, a pesar de la falta de recursos y de infraestructura para dar respuesta a este tipo de calamidades.

Primero, fueron albergados en la escuela Anexa a la Normal de Quibdó, pero no podían permanecer en ese lugar porque impedían el desarrollo de las clases de los estudiantes. Luego, los llevaron a la escuela San Vicente en Quibdó también, pero debieron ser reubicados nuevamente por la misma razón. Fue así como pasaron a vivir al molino de la ciudad, en la arrocera del Barrio Los Álamos, pero también su estancia en este lugar impedía el desarrollo de las actividades. Posteriormente, fueron albergados en la Escuela IPC, de donde debieron ser reubicados por la misma razón. Así, transcurrieron meses de sus vidas. En medio de la incertidumbre, el miedo y la impotencia de haberlo perdido todo de la noche a la mañana.

En la escuela residían más de mil personas. Los días eran largos, la comida era escasa, no conocían la ciudad y sufrían la discriminación de las personas, que los

miraban con desprecio y desconfianza. Un día, les avisaron que el INCORA¹⁵ había comprado un terreno en Chintadó para los desplazados. Los encargados de velar por el bienestar de estos desplazados preguntaron quiénes se querían ir a aquel lugar. Aunque él y su esposa no tenían la más mínima idea sobre la ubicación de esas tierras, no dudaron en decir que ellos se iban y se inscribieron junto a otras treinta familias para asentarse en los terrenos que había comprado la entidad gubernamental para que se asentaran en ellos.

Ellos afirman que pensaron que el viaje sería en ocho o quince días. Así, entre el nerviosismo y la esperanza pensaban cómo sería esa nueva tierra, esa nueva vida, qué harían en ése lugar. Esa nueva aventura se vislumbraba como algo mejor que los albergues, por decirlo de alguna manera, temporales en los que habían estado bajo condiciones adversas. Mientras esposo y esposa pensaban y hacían planes para su nueva vida en familia en ese nuevo y desconocido lugar, el mismo día, aproximadamente a eso de las ocho de la noche, llegaron los empleados de INCORA. El mensaje fue corto y contundente: debían estar listos temprano a la mañana siguiente, pues el camión llegaría a las cinco de la mañana para transportarlos. Y así fue, a la hora acordada llegó el camión del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar con provisiones para transportar a las familias a su nuevo territorio. Llegaron a la vereda Chintadó a una casa grande de madera a comenzar de cero. Atrás quedó la vida que siempre habían conocido, las tierras y las costumbres heredadas de sus antepasados que forjaban su identidad. Los esperaba un nuevo comienzo.

¹⁵ Instituto Colombiano de la Reforma Agraria: fue una institución del Estado Colombiano que surgió en respuesta al desgaste de producción agrícola como consecuencia del conflicto armado. Esta entidad promovía el acceso a la propiedad rural y su ordenamiento social, ambiental y cultural para propiciar el desarrollo productivo sostenible de la economía campesina, indígena y negra, mediante la redistribución democrática de la propiedad, la conformación de empresas básicas agropecuarias y el fomento a los servicios complementarios de desarrollo rural. Fue suprimida en el 2003 y reemplazada por el INCODER (Franco-Cañas & De los Ríos-Carmenado, 2011).

El cambio no fue fácil, pero ahora tenían un techo y alimento para subsistir. No obstante, esta pareja todavía seguía pensando qué podían hacer en un lugar desconocido para sobrevivir y criar a sus hijos. Afortunadamente, seguían recibiendo ayudas del Gobierno y de las ONGs. Las provisiones que les permitían subsistir llegaron puntualmente durante tres meses. Cuando se acababa un mercado, les llegaba otro. La familia estaba apenas adaptándose a un medio desconocido totalmente. Todavía no lograban asentarse totalmente en el territorio nuevo, cuando otra vez la realidad asestó fuertemente contra ellos. Luego de tres meses, se acabaron las ayudas humanitarias. Ellos allá en esa tierra, ajena para ellos todavía, se preguntaban qué harían.

Al mismo tiempo, las otras personas de los alrededores se encargaban de hacerlos sentir que no pertenecían a ése lugar. La familia percibía que las personas de la zona sentían aversión por los desplazados. Inclusive, afirmaron que en ocasiones, todavía sienten ese rechazo por parte de algunas personas. Por esa razón, se ubicaron en una zona apartada de la vereda, donde sólo viven ellos. Algo incomprensible es que a pesar de ser víctimas de la violencia en su propia tierra y haber tenido que huir de ella, en el lugar que se suponía ellos tendrían la oportunidad de comenzar de nuevo sólo consiguieron rechazo y prejuicio de las otras personas. Los miembros de la comunidad explican que para los lugareños en esa época el desplazado era ladrón, era guerrillero, que tenía de todo vicio.

Durante los tres meses que duró la ayuda del estado, la pareja tuvo la idea de utilizar la tierra que les había sido asignada por el INCORA. Así, decidieron sembrar yuca, ñame, Banano, y borojó, entre otras frutas típicas de la región. Estos cultivos no eran lo suficientemente redituables para sobrevivir con siete hijos, así que debieron buscar otra alternativa para el sustento. Es de esta manera como la madre de la familia se vio obligada a aprender a Barequear¹⁶. Entonces, Ella se iba a barequear en las mañanas. Por la tarde cuando ella salía del río, aproximadamente a las tres

¹⁶ Ver glosario

o cuatro de la tarde, se iba la pareja a la cabecera municipal de Chintadó, el municipio de Atrato, a vender el oro. Con ese dinero, compraban la comida del día siguiente, al otro día en la mañana hacían lo mismo y así lo hicieron por varios años. Él nunca aprendió a Barequear, por lo que siguió dedicándose a lo que había hecho toda la vida, la agricultura.

Los siete niños fueron creciendo y buscando la forma de ayudar a sus padres. Ellos aprendieron a trabajar barequeando y le ayudaban al padre en los cultivos. Además, las hijas mayores trabajaban en programas del gobierno como el de madres comunitarias y los hombres trabajaban en lo que salía en el día a día. Uno de ellos perseguía el sueño de ser futbolista para mejorar las condiciones de vida de su familia. Una de las mujeres se fue a buscar suerte a la ciudad de Bogotá y otro de los hijos se devolvió para el Baudó, nunca se adaptó a la vida en Chintadó. Prefirió volver, arriesgando su vida, a su pueblo natal. Así transcurrió el tiempo entre los cultivos y el barequeo en el río, trabajando sin descanso, todos juntos.

Un día, un servidor público del INCORA encargado de hacer acompañamiento a las familias que se asentaron en estas tierras, le hizo una recomendación a esta familia. Le dijo al padre de la familia muy sinceramente, basándose en su experiencia trabajando con comunidades rurales, que dejara de pendejear¹⁷ con esa yuca, ese banano, y todo lo demás. Él debía darse a la tarea de sembrar *Bija*, porque la *Bija* era más rentable que todas esas frutas y tubérculos. Con la prudencia y la sabiduría de una persona que ha vivido un sinnúmero de experiencias, sin dejar los otros cultivos, el padre y la madre decidieron darle una oportunidad a esa actividad económica. Ellos jamás sospecharon todo lo que desencadenaría poner en práctica esa recomendación. A continuación, se presenta ilustración sobre las motas de *Bija*:

¹⁷ Ver glosario



Ilustración 6 Motas o cápsulas de Bija maduras

Para ellos, la agricultura de *Bija* no era algo nuevo. Era algo común que, desde siempre en el Baudó, ellos trabajaron en pequeñas cantidades. Aprendieron observando a sus padres y abuelos hasta que incorporaron la práctica como algo natural, de su cultura. No obstante, esta producción no era para su comercialización, sino de pan coger. Allá en el Baudó, luego de extraer la pasta de la *Bija*, se le agregaba sal, la depositaban en una hoja de colino¹⁸ y la amarraban de las dos puntas de la hoja. Posteriormente, era expuesta al humo de la leña, se ponía en la barbacoa, como dicen ellos. Como resultado, la pasta lograba una textura firme, similar a la de la madera. Posteriormente, se retiraba la hoja de colino del humo y se almacenaba en la cocina. Cuando se iba a utilizar en la cocina para darle color a las preparaciones, se frotaba la pasta dura en una cuchara de totumo. Entonces, la *Bija* iba quedando en la cuchara y se agregaba a la preparación. Debido a que era para consumo personal, no se preparaba más de una o media libra. Con este conocimiento interiorizado, se dispusieron a dar comienzo a una nueva espiral, esta vez en otro contexto. Este hecho, impulsaría la espiral de conocimiento de una manera exponencial. Una vez más, la phronesis impulsaba a estos padres de

¹⁸ La hoja de colino es el nombre popular que se le da a hoja del árbol de plátano en todo el Chocó.

familia, esta vez hacia la creación de conocimiento.

Las primeras semillas las trajeron del Baudó, donde la madre comenzó a volver hace unos años a visitar al hijo que tienen allá. En las tierras de la familia, tenían tres árboles de *Bija*. La madre trajo la fruta desde su tierra natal y comenzó el proceso. Hicieron la primera siembra, solo regaban la semilla por el campo de cultivo, no debían hacer más nada. La primera siembra tardó un año en cosecharse. Mientras tanto, la madre seguía barequeando y el padre seguía cultivando los otros productos. Recuerdan muy bien que sembraron aproximadamente media hectárea de tierra. Cuando recogieron la cosecha e hicieron el proceso de extracción de la pasta de *Bija*, se fueron a Quibdó a venderla. Regresaron con un mercado para un mes de sustento por primera vez en casi siete años. Fue en ese momento, en medio de la felicidad, cuando decidieron dedicarse por completo a la agricultura de la *Bija*. Esto sirvió además para que la madre de la familia dejara la actividad minera, que ya era peligrosa para la época. Así, esta familia logró hacer frente a la adversidad.

De esta manera, fueron pasando los años. Los hijos, crecieron, convirtiéndose en hombres y mujeres que también se dedican a la producción de *Bija*. A día de hoy, en la comunidad conviven el padre y la madre de la familia con los cinco hijos que decidieron quedarse en las tierras otorgadas por el INCORA. Cada uno de los cinco hijos de la pareja ha formado ya su propia familia y construido su propio hogar dentro de la misma comunidad. Gracias al sustento otorgado por la agricultura de *Bija*, lo que comenzó como una familia de nueve personas que no sabía si podría alimentarse al día siguiente, hoy es una comunidad de 43 miembros que vive dignamente y en armonía. La comunidad consta de seis casas, una parcela para la cría de pollos y patos, una cocina para la extracción de pasta de *Bija*, veinte hectáreas de tierra para el cultivo, un vivero construido en el marco del proyecto de USAID para el cultivo exclusivo de *Bija* y una cocina pequeña para la extracción de pasta de la misma. En seguida, se describirán las fases del proceso de creación de conocimiento con la identificación de sus respectivos contextos y el análisis de la phronesis en cada uno de los cuadrantes de la matriz SECI.

Socialización y Ba originario: la vida en familia en el territorio

En este grupo familiar de agricultores de *Bija* podría decirse que la fase de socialización es el componente más fuerte y evidente de todos. Esto radica en que esta es una familia muy unida que vive en comunidad y se asentó en una pequeña zona donde están y trabajan únicamente ellos. Por consiguiente, pasan tiempo y viven en el mismo ambiente, además de realizar juntos la misma práctica. Dichos factores sugieren que constantemente hay intercambio de conocimiento tácito materializado en la práctica, observación e imitación durante la realización de las actividades laborales y de ocio en un ambiente real. Se observó que las actividades e intercambio de experiencias son realizados ininterrumpidamente en un contexto distendido y, según los miembros de la comunidad entrevistados, participan todas las personas todo el tiempo. Existen ejemplos puntuales que ilustran en gran medida estas afirmaciones.

Luego de la presentación que hizo el contacto entre el patriarca de la comunidad y yo, y una breve introducción de las intenciones y razones para hacer este trabajo en dicho lugar, éste último me invitó a su casa para comenzar inmediatamente. En la sala de la casa había aproximadamente doce personas entre niños y niñas, adolescentes embarazadas, hombres adultos y mujeres adultas, incluyendo a la matriarca de la familia. Desde mi llegada a la casa se evidenció el alto grado de socialización en la creación de conocimiento en esta comunidad. Los niños y niñas jugaban con *Bija*, los hombres observaban un partido de fútbol y las mujeres conversaban de la vida, o entre todos los presentes comentaban los chismes de la familia. Simultáneamente, todos realizaban actividades del proceso de *despipitado*¹⁹ de la *Bija*.

¹⁹ Aunque en la versión en línea del diccionario de castellano de la Real Academia Española (Real Academia de Lengua Española, 2018) el término utilizado es “despepitar”, en el contexto de la comunidad se usa el término “despipitar”

Despipitar²⁰ *Bija* consiste en reunir una pequeña cantidad de la fruta en una ponchera plástica pequeña. Luego, la cápsula se abre a la mitad introduciendo una cuchara de aluminio en una ranura que la divide en partes iguales. Posteriormente, se extrae la semilla de la fruta con la cuchara para depositarla en la misma ponchera. Las motas que tienen un color verde claro, están en excelente estado para su venta o para despipitarlas. Las que presentan un color café, no están aptas para ser vendidas, pero se utilizan para hacer pasta de *Bija* para el consumo de los miembros de la comunidad. Si bien no es la única actividad de socialización, el proceso de despipitado de la *Bija* es el principal ejemplo de como el grupo socializa.



Ilustración 7 Realización del proceso de despipitado

Este proceso lo pueden realizar todas las personas, todos los días, sin ningún tipo de excepción, en la casa materna de la familia. No hay un horario específico para hacerlo, ni responsables definidos del mismo. No obstante, se acostumbra a descansar en las noches. En ocasiones, los miembros de la familia toman turnos

²⁰ Ver ilustración número siete

para poder realizar otras actividades porque siempre hay *Bija* por despipitar y otro tipo de actividades por realizar. Debido a que genera cansancio y dolor en las manos y espalda, las personas suspenden esta actividad para realizar otras. Una vez los achaques²¹ pasan, vuelven a la acción.

Este proceso consume la mayor parte del día de los miembros de la comunidad y es la actividad que mejor ejemplifica la socialización. Desde niños, los miembros de la familia entran en contacto con la producción de *Bija* a través del despipitado. Ellos observan a los mayores, seleccionando las motas que están en buen estado y hasta jugando con las que no están aptas para su venta. Este proceso es la iniciación en esta práctica para todos los miembros de la comunidad. En pocas palabras, aquí se evidencia claramente cómo los expertos comparten el conocimiento tácito con los ingenuos y éstos lo van adquiriendo, Basándose en la observación, la imitación y la acción.

Existen otros factores que inciden en la socialización del grupo de agricultores de *Bija* de Chintadó. Por un lado, está la proximidad geográfica. Las seis casas de los cuarenta y tres miembros de la comunidad, el vivero, la cocina de *Bija* y el corral de los animales están realmente cerca el uno del otro. Además, no existen viviendas de personas ajenas a la comunidad en un radio de un kilómetro aproximadamente. Por otro lado, son una gran familia, muy unida. Dichos factores hacen que los miembros de la comunidad deban convivir día a día. Ellos conviven no solamente en las actividades relacionadas con la producción de *Bija*, sino también en actividades de ocio y esparcimiento. Ir a bañarse al río, celebrar fechas especiales e incluso compartir víveres son actividades que realizan con total naturalidad.

Durante las entrevistas, los participantes afirmaron que todos los miembros de la familia realizaban todas las actividades relacionadas con la producción. Los más adultos manifestaron que habían aprendido principalmente observando al padre y a la madre. Luego, comenzaron a ayudarles realizando tareas sencillas. Más tarde,

²¹ Dolencias y otras molestias ocasionadas por el trabajo

iban incorporando otras más complejas. El padre y la madre afirmaron que la producción de *Bija*, había sido su vida desde que habían decidido dedicarse esta actividad. También afirmaron que realizaban todas las actividades todos los días, sin horario específico excepto en las noches. Incluso cuando se acuestan en las hamacas a descansar, para posteriormente seguir con las tareas, están socializando porque lo hacen juntos.

Entonces, aunque el lugar principal de reunión es la casa materna en la cual la familia pasa la mayor parte del tiempo despiitando, todas las personas realizan actividades incluidas en la producción de *Bija*. Entonces, las experiencias físicas y el contexto en el que ellos han intercambiado emociones y experiencias que componen el conocimiento tácito son la comunidad y la vida en comunidad. Las seis casas, la cocina de *Bija*, el vivero, el campo de siembra e incluso el río que queda aproximadamente a doscientos metros de la comunidad componen el Ba originario.

En la identificación del Ba originario es pertinente resaltar que para este grupo de agricultores el trabajo no sólo hace parte de la vida, sino que su vida ha sido el trabajo de la *Bija* desde que llegaron a Chintadó. Como se observó y se afirmó en las entrevistas, esta familia trabaja incluso sábados, domingos y días de fiesta. No hay un momento en el que una o varias personas no estén intercambiando conocimiento tácito mediante la proximidad y el intercambio de experiencias en la realización de actividades laborales o sociales.

Exteriorización: cultura oral y particularidades del lenguaje en el grupo

La exteriorización en este grupo se hace a través del diálogo, como es usual en la teoría. No obstante, existen algunos elementos característicos del grupo. En primer lugar, se usa un vocabulario técnico incomprensible para las personas ajenas a la comunidad en lo referente a conceptos sobre la producción de *Bija*. Bien sea se

trate de explicar un concepto o la metodología para realizar alguna de las actividades de producción, la instrucción se hace de una forma simple, coloquial e incluso cariñosa cuando las personas no entienden a la primera oportunidad. En segundo lugar, el diálogo sobre la realización de las actividades se mezcla con conversaciones sobre temas familiares cotidianos y de la vida personal de los miembros del grupo durante todas las actividades de producción tal y como pasa durante el despitado y como pasó durante la reparación de la poli sombra en el vivero. En tercer lugar, el lenguaje corporal o las gesticulaciones acompañan la explicitación de los conceptos, siempre que sea posible, o las acciones a realizar. En seguida, se explicarán en detalle estos tres elementos.

En cuanto al vocabulario utilizado, se utilizaban con naturalidad palabras que pertenecen al vocabulario técnico existente en la misma comunidad. Existen dos fuentes de aprendizaje de este vocabulario. Algunas de estas palabras provienen de la cultura ancestral del grupo, otras fueron adquiridas durante los procesos de transferencia de conocimientos del proyecto con USAID. Las primeras reflejan conceptos familiares para los miembros de la comunidad pero que no se encuentran en diccionarios agrícolas ni de lengua castellana. En repetidas ocasiones, fue necesario preguntar el significado de esas palabras que se usaban con total naturalidad. Términos como *coposear*, *colchada* y *chapeo* no fueron encontrados en los diccionarios agrícolas y algunos de ellos ni siquiera en diccionarios de lengua castellana que se consultaron. No obstante, algunos de ellos sí aparecen, pero con significados totalmente distintos a los otorgados por esta comunidad.

En referencia a la mezcla entre temas relacionados con la práctica económica y la vida cotidiana de la familia en las actividades de producción hay un ejemplo que ilustra este hallazgo. Durante la reparación de la poli sombra en el vivero sucedió algo muy particular. En esta actividad participaban un hombre y una mujer. Ellos son hermanos y comentaron temas íntimos sobre otros familiares la mayor parte del tiempo. Ocasionalmente, el hombre explicitaba su conocimiento tácito para explicarnos a su hermana y a mi cómo realizar algunos procedimientos técnicos del

proceso de reparación. En consecuencia, mi participación en la actividad se vio limitada porque la hermana conoce este tipo de operaciones y yo no. Yo necesitaba más directrices sobre lo que debía hacer, pero para ellos parecía más importante o más entretenido conversar sobre el tema familiar que estaban tratando.

En la actividad de reparación de la poli sombra, también se evidencia la traducción del conocimiento tácito del experto para facilitar su comprensión. Cada vez que se demandaba una explicación sobre algún concepto o procedimiento que no entendía, tal como hacen los miembros más jóvenes de la comunidad, las explicaciones de estos conceptos eran realmente breves y bien ilustradas principalmente por una amplia cantidad de ejemplos precisos, analogías y lenguaje corporal. Se notó mucha más claridad en el manejo de los conceptos y metodologías del conocimiento construido al interior de la comunidad, en comparación con los introducidos por los empleados de USAID en el marco de la construcción del vivero para la realización del proyecto de impulso al cultivo de *bija*. Un ejemplo de esta afirmación fue el significado de la palabra *era*²². Cada vez que le preguntaba a un miembro del grupo, éste procedía a apuntarla con el dedo o a proveer definiciones vagas de la misma. En su lugar, indicaban su utilidad y funcionalidad.

²² Ver glosario e ilustración número ocho.



Ilustración 8 Era de cultivo

Sobre el apoyo en el lenguaje corporal para acompañar al lenguaje oral cuando se explicita el conocimiento tácito, se puede comentar que todos los miembros de la comunidad, sin excepción, acompañan las directrices de los procedimientos a realizar con gestos técnicos corporales. Durante la reparación de la poli sombra, en la que participamos un par de hermanos acompañados de tres de sus hijos y yo, ellos lo hacían todo el tiempo. Posteriormente, la hermana, quien es la persona que usualmente coordina el proceso de *embolsado* de plántulas de *Bija*, explicaba la realización de esta actividad paso a paso acompañando el lenguaje oral con el lenguaje corporal. De igual manera sucedió cuando la matriarca le explicaba a una de sus nietas como despipitar la *Bija*.

Un día se realizó un ejercicio con el padre y uno de sus hijos, en días distintos y sin que hubiera alguien más que nosotros dos. Se les pidió hacer una demostración de cómo se debe cocinar la *Bija* para extraer su pasta, mientras se hacía una comparación de la forma de realizar el proceso y de explicitar el conocimiento entre estos dos individuos. El resultado de este ejercicio fue sorprendente: la similitud del lenguaje corporal y oral era impresionante. Como resultado, se indagó la génesis

de tal accionar. El padre sonrió orgullosamente y el hijo expresó que ellos siempre observaban al viejo y, llegado el momento, él les indicaba oralmente cómo realizar los procedimientos hasta que estos lograban realizarlos por sí mismos.

En el caso de este grupo, el Ba dialógico no se construye deliberadamente como se expresó en el marco teórico de este trabajo. De hecho, es tan fortuito como el Ba originario. En consecuencia, en diversas ocasiones el Ba para explicitar los conocimientos no es el ideal. Como el trabajo se mezcla con la vida cotidiana, usualmente hay interrupciones de los niños jugando cuando los miembros del grupo están explicitando su conocimiento a través del lenguaje en las conversaciones. Además, al ser fortuito este tipo de Ba, emergen diversos factores que afectan las interacciones dialécticas cara a cara. Por ejemplo, durante una de las visitas para realizar el trabajo de campo, se escuchaba una música estridente que provenía de una casa de la comunidad. Esta música se escuchó durante todo el día. Aunque dificultaba la comunicación entre las personas, a ellos parecía no molestarles. Aparentemente, esto no representa un problema para los miembros del grupo. Esto sugiere una falencia en la habilidad para compartir el Ba correspondiente a la fase de exteriorización, habilidad constitutiva de la phronesis.

Otra limitante en el Ba dialógico o interactivo en este grupo es que, aunque existe un excelente trabajo en equipo, no hay diversidad de requisitos. Todos los miembros de la comunidad tienen el mismo perfil y tienen prácticamente el mismo conocimiento debido a que lo han adquirido de la misma manera y de las mismas fuentes. Sin embargo, sí tienen un lenguaje y conceptos comunes que se han hecho evidentes en la descripción de esta operación de conversión. El inconveniente que se podría identificar en este sentido es que el proceso de reflexión sobre el conocimiento explicitado podría verse afectado porque no se identificaron distintas perspectivas que permitan plantear puntos de vista complementarios o contrastivos, que cuestionen las maneras en las que siempre se han llevado a cabo las acciones. Por ejemplo, al preguntarle a varios miembros de la comunidad si la semilla o fruta de la *Bija* era comestible, ellos contestaron que no. Se replicó que cómo sabían que

no era comestible, a lo que contestaron que no sabían si se comía, pero que nunca habían visto a alguien hacerlo.

Combinación: la influencia externa versus la tradición

Durante la fase de combinación, en el grupo se demuestra influencia de fuentes externas e internas de conocimiento explícito que es capturado, diseminado y procesado por todo el grupo. Aquí, los agentes externos juegan un rol fundamental en la creación de conocimiento. Durante los procesos de intercambio y transferencia de conocimiento, han proporcionado cuerpos de conocimiento explícito que han permitido potenciar la espiral del conocimiento, en alguna medida. Por ejemplo, la implementación de mejoras en el proceso de siembra y nuevos procedimientos como embolsar la semilla de *bija* son resultado de la influencia de los agentes externos al grupo en la creación de conocimiento.

Luego de indagar sobre los participantes internos y externos en la fase de combinación, se logró cierto grado de comprensión sobre ellos y sus roles. Los agentes externos están representados por servidores públicos de instituciones promotoras del desarrollo sostenible de economías campesinas, instituciones foráneas que distribuyen ayuda a quienes más la necesitan y personas externas al grupo como comercializadoras de la pasta de *Bija*. Como agentes internos se encuentran los miembros de la comunidad que participan más activamente en la producción de *Bija* y que, posteriormente, transfieren el conocimiento explícito a los demás miembros de la misma para su procesamiento. A continuación, se desglosará el desarrollo de esta fase en la práctica.

Todo el proceso de producción de *Bija* como se le conoce hoy en este grupo comenzó con la captura de conocimiento explícito de afuera del grupo. Fue un servidor público, a quien este grupo considera un amigo, quien les recomendó

incursionar en el cultivo y producción de *Bija*. El patriarca y la matriarca de la comunidad sembraban una variedad de hortalizas y frutos típicos de la región sin mucho éxito. El servidor público explicitó su conocimiento sobre la importancia y rentabilidad del cultivo de *Bija* en esa zona para transferirlo a los adultos de la comunidad. Este conocimiento fue diseminado al interior de la misma, y procesado para generar una hoja de ruta que permitiera llevarlo a la práctica.

Así mismo sucedió con otros servidores públicos de diversas entidades que transfirieron en numerosas ocasiones su conocimiento explícito el cual fue diseminado al interior de la comunidad para mejorar las prácticas de cada uno de los procesos incluidos en la producción de *Bija*. De igual manera, las personas que comercializan *Bija* hacen requerimientos específicos sobre cómo la pretenden para podérsela comprar a este grupo y venderla en los mercados locales. Toda esta información es almacenada y procesada en la memoria de los miembros del grupo.

Según los miembros del grupo y una servidora pública a la que se consultó, estas actividades de transferencia y diseminación ocurren oralmente. No se utilizan medios análogos ni digitales. El conocimiento explícito se disemina a todo el grupo a través de la palabra. Inicialmente, el conocimiento explícito llega a las personas más activas en la producción de *Bija*. Posteriormente, ellos la transmiten al resto del grupo mediante la comunicación constante existente entre los miembros de la familia. Al parecer, el procesamiento ocurre únicamente en la mente de los miembros del grupo. Todo queda en la memoria. No existe evidencia física de diagramas, manuales, conceptos o alguna otra forma de sistematización del conocimiento.

Para ilustrar este hecho, tomemos el ejemplo del trabajo de USAID con el grupo en el marco del proyecto de producción de *Bija* conocido como *oro legal* para aportar a la seguridad alimentaria en el departamento del Chocó. Además de proporcionar la infraestructura para mejorar el proceso de cultivo de *Bija*, se realizan periódicamente jornadas de capacitación y entrenamiento con los miembros de la

comunidad. En la descripción de esta fase, se pondrán de ejemplo las sesiones de capacitación. Dichas jornadas consisten en transferencias e intercambios de conocimiento que se hacen a través de la palabra y el ejemplo, en reuniones o durante las actividades diarias. Por un lado, los encargados de capacitar no entregan textos físicos, las transferencias de conocimiento son exclusivamente orales como es la cultura del grupo. Es decir, en las actividades no se hacen videos ni grabaciones.

Por otro lado, los miembros de la comunidad no toman notas ni realizan gráficos para representar la información recibida, ni graban estas sesiones de transferencia de conocimiento explícito. A pesar del largo tiempo que puede tomar en fluir, o de las malas interpretaciones del mismo por confiar excesivamente en la memoria y no tener un medio más confiable para diseminarlo, una gran cantidad de conocimiento explícito logra fluir al grupo para su sistematización. Probablemente, la proximidad en el continuo espacio-tiempo y la elevada fluidez de comunicación entre los miembros de la familia, que están juntos todo el día y todos los días realizando actividades relacionadas con la producción de *Bija* y la vida misma, influyen positivamente en este sentido.

Lo mismo ocurre con el conocimiento explícito nuevo generado al interior del grupo. El grupo genera poco conocimiento explícito nuevo por la falta de diversidad de requisitos y la postura de conservar las maneras tradicionales. El conocimiento explícito se disemina a través de la oralidad, se usa la palabra para transferir e intercambiar conocimientos, pero no existe evidencia física de su sistematización. Por tal razón, podría decirse que uno de los aspectos a mejorar en el proceso de creación de conocimiento está en la fase de combinación, más concretamente durante la identificación de nuevo conocimiento explícito y la sistematización del mismo. Es muy posible que exista procesamiento del conocimiento explícito a nivel mental. Sin embargo, ya se conocen las desventajas de confiar excesivamente en la memoria. De todas formas, es así como se procesa el conocimiento explícito y se integra al cuerpo de conocimiento organizacional mientras los miembros de la

comunidad se preparan para la acción.

En el Ba de sistematización se procesa la teoría que servirá para actuar en el Ba de práctica. En el caso particular del grupo de agricultores de *Bija* de Chintadó, el conocimiento explícito se comunica única y exclusivamente a través de un medio físico que es el lenguaje oral. Todos los manuales están en la memoria. Además, la trascendencia y la reflexión a través de la acción se dan en un contexto real, que es la vida misma. Bien sea en la casa materna despipitando *Bija*, en la cocina colando la semilla y extrayendo la pasta de *Bija*, en el campo de cultivo sembrando o cosechando, en el vivero embolsando o encarrilando plántulas de *Bija* en las eras o reparando sus estructuras, aquí las personas interiorizan el nuevo conocimiento en el contexto real y no mediante simulaciones.

Es congruente señalar que en este grupo se identificaron dos aristas del Ba de sistematización, que es el término más acertado para el grupo. La principal es que contrario a lo consignado en la teoría, el contexto de interacción virtual es nulo. Ni siquiera se interactúa a través de redes sociales regularmente puesto que no hay internet en la comunidad, incluso la señal de los celulares es deficiente. Hay unos pocos puntos en el lugar donde se puede obtener señal para realizar y recibir llamadas. Por ende, las personas están obligadas a la interacción colectiva física entre los miembros de la comunidad o entre los mismos y los agentes externos. No obstante, el flujo de comunicación es fuerte pues esta es una cultura de tradición oral. Todos los miembros del grupo hablan entre sí todos los días sobre los temas concernientes a las actividades realizadas en la producción de *Bija* y de las vidas personales. Puede llegar a interpretarse que este hecho compensa la falta de la ayuda virtual para el flujo de la información, aunque poco se puede analizar el procesamiento de la misma pues este ocurre al interior de los cerebros de las personas.

Otra arista igualmente importante identificada en el Ba de sistematización es que, en este grupo, la generación del Ba por parte de los agentes exteriores es

claramente deliberada. Las visitas de los expertos que realizan las transferencias de conocimiento son programadas. En otras palabras, existe una fecha, una hora de inicio, una hora de finalización y una planificación de actividades a realizar. Adicionalmente, se realizan generalmente en una oficina construida dentro del vivero o en el área del campo de acción en la cual se identifica que es posible realizar mejoras. Tal hecho contrasta con el contexto de combinación fortuito o espontaneo de las interacciones que ocurren al interior del grupo, que pueden suceder en cualquier lugar y en cualquier momento así no sean los idóneos para realizar las actividades. En este caso, todo depende de la emergencia o la necesidad del momento.

Interiorización: aprendizaje por la práctica en la cotidianidad del grupo

Una vez procesado el conocimiento explícito emergente del exterior e interior de la comunidad, sus miembros se disponen a utilizarlo como base para la acción. Un rasgo característico de este grupo es que la interiorización, como es natural desde el punto de vista teórico, se lleva a cabo inmediatamente después de la combinación. Además, la forma más común de interiorizar el conocimiento en este grupo ocurre en la vida real, no en simulaciones o ambientes controlados minuciosamente. Es decir, mientras en el primer caso se realizan reuniones para transferir e intercambiar conocimiento antes de actuar, en el segundo, tal intercambio o transferencia se realiza en el campo de acción en situaciones reales. Dicho de otra manera, los miembros del grupo interiorizan el conocimiento explícito ejecutando cualquiera de los procesos de la producción de *Bija*. En resumen, el aprendizaje por la práctica ha sido vital para interiorizar conocimientos sobre esta destreza.

Por ejemplo, los miembros del grupo y una servidora pública que participó en actividades de transferencia de conocimiento con ellos expresaron que las jornadas

de capacitación y entrenamiento usualmente se dan a la par de las actividades. De esta manera, se realizan las mejoras necesarias y se demuestra la efectividad o la calidad de los procedimientos realizados. A la vez, se van incorporando nuevas creencias que se justifican, o no, por medio de la práctica. Todo depende de lo que sea pertinente para este contexto particular. Un factor a resaltar es que en estas jornadas de entrenamiento no se realizan simulacros. La acción basada en el conocimiento explícito que se va incorporando se construye en la realidad. No existe el entrenamiento previo en un ambiente controlado. Por eso, los miembros del grupo comienzan con tareas simples desde que son niños. Los miembros del grupo entrevistados, consideran que dicho accionar reduce la posibilidad de cometer errores básicos que pueden costar una cosecha o una producción de pasta de *Bija*.

A pesar de no realizar simulacros, en el grupo se ejecutan experimentos a partir del conocimiento explícito incorporado. Esto se puede ver ilustrado cuando se observa la presentación final de la *Bija* en el presente. Antes de tener que desplazarse del Baudó, la *Bija* era conservada envuelta en una hoja de *colino*²³ y puesta a secar en un fogón de leña para endurecerla y lograr una textura similar a la del Barro seco. Ahora, la *Bija* que se prepara tiene consistencia cremosa densa y se conserva en recipientes de vidrio²⁴. Entonces, el padre y la madre de la familia, quienes fueron los que comenzaron con el proceso de cocinado debido a que sus hijos estaban muy niños para acercarse al fuego y realizar esta tarea, tenían una base de conocimiento explícito construido durante su estancia en el Baudó. Después, un cuerpo de conocimiento nuevo proveniente de una fuente externa fue incorporado al cuerpo de conocimiento organizacional. Con esta base comenzaron a experimentar para producirla de acuerdo al gusto de los consumidores de la zona.

Lo mismo ocurre con las diferentes recetas utilizadas para preparar la pasta de *Bija* que utiliza la familia. En un principio, únicamente sabían prepararla de la forma en la que lo hacían cuando vivían en el Baudó. Es decir, ellos comenzaron con la receta

²³ Ver glosario

²⁴ Ver ilustración 11

que aprendieron de sus abuelos y abuelas, padres y madres, tío y tías. Cuando tuvieron que desplazarse de su tierra natal, identificaron que en la sub región en la que estaban, la receta de preparación es diferente. Dicho de otra manera, ellos debieron capturar la información nueva de las recetas para experimentar con todas ellas. Gracias al aprendizaje por la práctica y a la modalidad de ensayo-error, construyeron una receta que es propia y les permite hacer una pasta de *Bija* de alta pureza que es codiciada. Además, desarrollaron una capacidad de hacer pasta de *Bija* con las variantes que se requieren en los distintos pueblos de los alrededores de Chintadó. Esta es una de las formas que ha permitido interiorizar el conocimiento que impulsa la espiral.

Otra forma de interiorizar el conocimiento que impulsa la espiral es la repetición de los mismos procedimientos una y otra vez. Cada vez que se repite una actividad, la misma se torna más sencilla y los miembros del grupo pueden mejorar su accionar. Durante las entrevistas, algunos miembros del grupo manifestaron que el trabajo de producción de *Bija* suele parecer complejo para las personas que los ven trabajar arduamente. Según los miembros del grupo, eso opinan las personas que no tienen conocimiento sobre el tema porque para ellos dicho trabajo es la vida y no lo ven complejo, ni se quejan de él. Esta práctica está tan interiorizada en el grupo que la sienten como algo natural, indican que producir *Bija* no tiene ciencia.

Otro rasgo distintivo de la fase de interiorización en el grupo es que todos los miembros consideran relevante todo el conocimiento, lo que hace que se identifiquen con él. Los miembros del grupo entrevistados siempre fueron muy enfáticos al decir que todos los miembros del grupo realizan todas las actividades del proceso de producción de *Bija*. Además, afirmaron que todos los días se realizan actividades necesarias para la producción de la misma, únicamente descansan en las noches. Entonces, siempre están interiorizando el nuevo conocimiento explícito incorporado. Aquí, una vez más emerge la solidaridad y la movilización de los demás miembros por el ejemplo. Esto puede ser una consecuencia de la unión familiar. Según los datos recopilados en el trabajo de campo, el patriarca y la

matriarca de la comunidad han ejercido roles fundamentales en este tema. Los hijos entrevistados aseveran que lo que los moviliza es observar el trabajo fuerte del padre y la madre. No obstante, lo que se observó es que la colaboración existe sin importar quién sea que esté laborando.

Uno de los aspectos relevantes del proceso de creación de conocimiento de este grupo es que el Ba de práctica lo componen los lugares en los que se llevan a cabo las actividades. Siempre con la ayuda cálida de un miembro de la familia con mayor experiencia en la tarea a realizar. Además, todo el tiempo hay ejercicio de interiorización. Siempre los miembros de la comunidad están actuando sobre el conocimiento o ayudándole a algún familiar a hacer una tarea que haga falta. Aquí no existen las vacaciones. Por lo tanto, generalmente existe el contexto propicio para interiorizar nuevo conocimiento mejorando o aumentando el existente.

Liderazgo Fronético: el ejemplo del padre y la madre como movilizadores para la creación de conocimiento

Tomar la decisión de marcharse a un lugar desconocido con la firme convicción de comenzar una nueva vida, sugiere de alguna manera dos habilidades constitutivas de la phronesis. Primero, sugiere una habilidad para captar la esencia de lo particular. El padre y la madre de esta familia fueron capaces de analizar la situación y proyectar o intuir un futuro. Así mismo, tomaron medidas para construirlo en familia. Es decir, el hombre y su esposa analizaron la situación general en la que se encontraban, intuyeron una oportunidad de alcanzar el bien común de toda la familia y actuaron en consecuencia. Las cosas podrían haber salido mal, pero hasta ahora han podido vivir en paz y con dignidad. Incluso, puede afirmarse con base en el trabajo de campo, que este grupo de agricultores vive como una familia feliz en su contexto, a pesar de las adversidades que enfrentan día a día.

En segundo lugar, dicha decisión sugiere una habilidad para reconstruir los detalles en universales y viceversa utilizando el lenguaje. No era suficiente analizar la situación e intuir que la mejor opción era construir un mejor futuro con la ayuda de los entes gubernamentales. Además, era necesario intercambiar ideas y perspectivas sobre el tema mediante conversaciones con la esposa y los hijos para argumentar la postura de marcharse del asentamiento de desplazados. Aquí, fue necesario discutir las ventajas y desventajas de irse a Chintadó para convencer a los hijos de la oportunidad que estaba ante ellos. Estas dos habilidades reflejadas en esta situación ilustran que usualmente los miembros más experimentados de las organizaciones son los que más han desarrollado la phronesis. De esta manera el padre y la madre convencieron a sus hijos de prepararse para un nuevo comienzo y la lucha por un nuevo futuro en ese otro lugar. Este hecho también evidencia una capacidad para juzgar la bondad, otra habilidad constitutiva de la phronesis.

La experiencia que se adquiere cuando se enfrenta la adversidad y su discusión son formas de cultivar la capacidad para juzgar la bondad, una de las habilidades constitutivas de la phronesis. La contextualización sobre las vivencias del grupo durante su proceso de desplazamiento y los prejuicios de la sociedad hacia ellos, son ejemplos de momentos difíciles que tuvieron que sortear. Más allá de eso, el padre y la madre, pudieron captar la esencia de la situación, visualizar un futuro, discutir los detalles a través del lenguaje, proyectarlo con base en la intuición y actuar en consecuencia.

De esta manera pudieron valorar la mejor opción de vida para ellos y sus hijos en la situación en la que estaban y fueron capaces de materializar sus ideales. Paradójicamente, para desarrollar esta capacidad en este grupo no ha sido necesario ser ilustrados en la filosofía, literatura ni las bellas artes como se indica en la teoría. En su lugar, mucha discusión con los hijos y cada persona a la que tienen la oportunidad de contarle los momentos que pasaron y tantas dificultades que se han presentado para llegar a donde están hoy, es lo que ha permitido a este grupo trabajar con el objetivo de buscar el bien común para todos, actuando en

concordancia con las habilidades que componen la phronesis.

El ejemplo que estas dos personas han dado al resto de los integrantes del grupo ha sido significativo para fomentar la frónesis en el mismo, como lo dice la teoría. En lo concerniente a las prácticas exploradas sobre la producción de *Bija* del grupo, el liderazgo frónético depende de la actividad que se realice. Aunque el padre y la madre son los líderes principales en este sentido, no son los únicos. El ejemplo que los miembros del grupo más activos en la producción proveen es una forma de transmitir phronesis. El resto de las personas se ayuda colectivamente porque el padre y la madre generan empatía con base en el trabajo fuerte y el intercambio de conocimiento tácito con las demás personas. De la misma forma ocurre con los procesos de cocina y siembra, en los que el patriarca de la comunidad toma la iniciativa ocasionalmente. Es el mismo caso del despigitado, en el cual es evidente la iniciativa de la matriarca.

En la actividad de reparación de la polisombra en el vivero, iban a participar originalmente el encargado del vivero y el investigador. Cuando su hermana observó que se realizaba la actividad, inmediatamente se acercó a ayudar. El hermano movilizó a su hermana con el ejemplo, lo que ocurre regularmente con otros miembros y otras actividades. Ellos indicaron en las entrevistas que ayudan a los padres principalmente, pero lo que se observó es que todos se ayudan entre ellos. Esto puede estar ligado también a un sentimiento de solidaridad. De todas maneras, estas personas son conscientes del beneficio que trae a todos colaborar mutuamente y la realización de las actividades de la mejor manera posible. Aparentemente, esto es resultado de la habilidad para transmitir la phronesis que tienen el padre y la madre de la familia

Conjuntamente, en esta situación se vislumbra el poder político para materializar conceptos para el bien común, otra habilidad constitutiva de la phronesis. Cuando un miembro de la comunidad toma la iniciativa de realizar una tarea, los demás se movilizan actuando con la finalidad de colaborar con el otro y realizarla de la mejor

manera posible. En el caso de este grupo, más que la autoridad, son el ejemplo, la solidaridad o la unión familiar las que hacen que todos los miembros se apoyen, ayuden a realizar las tareas y respeten las decisiones de los más experimentados así sean impopulares. Frecuentemente, ni siquiera es necesario que los miembros del grupo soliciten la ayuda de otros para realizar las actividades. Es suficiente con que alguien vea a un miembro de la familia trabajando fuertemente. Todos saben que la producción de *Bija* es lo que les permite llevar una vida digna. Por lo tanto, del trabajo de todos depende lograr el bien común. En resumen, más que el poder político, se moviliza a los demás a través del ejemplo y la solidaridad. Ese ejemplo es el que, en un principio, brindaron el patriarca y la matriarca de la comunidad a sus hijos. Ahora, los hijos aseveran que ellos hacen lo mismo con sus descendientes. El ejemplo es uno de los mecanismos de transferencia de la phronesis que se identifica en el grupo. Dicho mecanismo sirve para cultivar la habilidad de fomentar phronesis en otros para construir una organización resiliente.

Finalmente, en la fase de exteriorización, emergió un factor que dificultó el análisis de la phronesis al interior del grupo. Las habilidades que componen la phronesis se pueden examinar en acciones concretas. En esta fase, no se halló evidencia clara y contundente de prácticas de combinación exclusivamente al interior del grupo que pudieran ilustrarse claramente. No obstante, se hallaron rasgos característicos de habilidades que componen la phronesis en las acciones de los agentes externos al grupo. Dado que el objetivo de la experiencia investigativa es comprender la creación de conocimiento del grupo, los factores foráneos al grupo no fueron abordados. Sin embargo, se recomienda considerarlos en futuras investigaciones sobre este tema.

Conocimientos y prácticas explorados

Proceso de sembrado: antes y después del proyecto de USAID para el grupo

Cuando las plántulas de *Bija* están listas, son llevadas al campo de cultivo para su sembrado. Hay un ejemplo de cómo actúa el SECI en el proceso de cultivo. Inicialmente, el patriarca y la matriarca de la comunidad aprendieron mediante el intercambio de experiencias con sus padres y sus familias. Luego siguieron todo el proceso del SECI hasta que ellos crecieron; y durante su convivencia como pareja, hacían lo mismo en el Baudó. En ese proceso de cultivo, el sembrado se hacía simplemente lanzando las semillas de *Bija* al suelo y chapeando de vez en cuando las plantas, ese era el único cuidado. En la medida que los hijos iban creciendo, ellos explicitaban su conocimiento para, a través del diálogo y el intercambio de conocimiento tácito, contarles a sus hijos como se debía hacer el proceso. Al cabo de cinco o seis meses, llegaba el momento de la cosecha. Esto significa que había dos cosechas de *bija* al año. El proceso continuó así durante varios años.

Un tiempo después, una fuente de conocimiento explícito externa, a través de una transferencia de conocimiento explícito les provee a los miembros de la comunidad las herramientas para mejorar su práctica. Principalmente, le transfirieron información al grupo sobre el proceso de embolsado y cuidado de plántulas en el vivero antes de llevar las plántulas a sembrar al campo. Esto acorta el periodo de cosecha de cinco o seis meses a tres o cuatro, dependiendo de las condiciones climáticas. La fruta de la *Bija* está lista para ser cosechada cuando la planta tiene 60 cm de alta. En esa misma línea, realizaron un proceso de transferencia de conocimientos para hacer la trazabilidad del cultivo, lo que agrega valor al mismo.

Como resultado, se incrementa la efectividad en el cultivo y la rentabilidad del grupo porque pasarían de cosechar dos veces al año a tres o cuatro. Cuando los miembros de la comunidad tomaron este conocimiento explícito y actuaron Basado en él,

interiorizaron gran parte del mismo hasta el punto de afirmar que la agricultura de *Bija* es algo que no tiene ciencia. Adicionalmente, al compartir juntos esta experiencia, ellos crearon más conocimiento del que ya poseían con cada cosecha. Al punto de que ya todos los miembros de la comunidad son capaces de tomar parte en cualquier actividad del proceso de cultivo.

Esto ya se ha vuelto una verdad para los miembros de la comunidad. El patriarca del grupo confesó una anécdota en la cual se molestó con una estudiante de ingeniería agroforestal que fue a entrevistarlo. Cuando él le comentó que el tiempo entre una cosecha y otra era de tres a cuatro meses, ella no le creyó y él le respondió que como se le ocurría cuestionarlo si él llevaBa prácticamente toda su vida sembrando *Bija* y ella nunca había sembrado un palo. Además, esto demuestra el valor de la experiencia para estas personas. Aquí se puede ver como la espiral de conocimiento ha crecido con el tiempo y la práctica constante de los miembros del grupo con la ayuda de los factores externos de influencia, principalmente en la fase de combinación y hasta interiorización.

Proceso de cocinado de *bija*: resultado de la espiral de la creación de conocimiento

Anteriormente, se explicó el proceso mediante el cual se cocinaba la *Bija* para extraer su colorante en los inicios del grupo como se le conoce hoy. Esto se refiere a cuando todavía eran una familia que vivía en el municipio de Alto Baudó y producían *bija* exclusivamente para el consumo propio. Hoy en día el cocinado de *bija*, como lo nombra el grupo, ha sufrido transformaciones porque pasó de ser una actividad propia de la cocina, al centro de las actividades cotidianas del grupo. Además, la influencia de cada una de las fases del modelo SECI ha transformado esta práctica al punto de dar este grupo a conocer en su contexto como uno de los mayores y mejores productores de *bija*. A continuación, se describen las actividades propias del proceso al día de hoy actividades como el uso de los residuos de la *Bija*,

entre otras que ha ido incorporando el grupo con el tiempo.

El proceso de extracción o cocinado de *bija* puede durar entre una y dos semanas, dependiendo de la cantidad de *Bija* que se necesite extraer. Esto obedece a encargos de los comerciantes de *Bija* y de la cantidad necesitada para el consumo de los cuarenta y tres integrantes de la comunidad. Usualmente, en la mañana se cuelan las semillas y en la noche se descansa. Luego de despipitar las motas de *Bija*, se depositan en Baldes de agua de lluvia. Posteriormente, las semillas se lavan con la ayuda de un tronco delgado o una cuchara grande de madera como se puede observar en la ilustración número nueve. Estas piezas de madera se mueven en sentido horizontal y vertical para lograr que las frutas liberen el colorante. El agua roja resultante después de colar las semillas, es la que se deposita en la paila de cobre para cocinarla.



Ilustración 9 Proceso de colado de Bija

Las motas, cápsulas o cáscaras y las frutas o semillas de *Bija* tienen otros usos. La mota se utiliza para abonar los cultivos de *Bija* y de otros productos agrícolas que

se cultivan en la comunidad en menor escala como limón, guanábana, yuca y coco. Aseveran los miembros del grupo entrevistados que cuando depositan las motas de la *Bija* en estos árboles, ellos van adquiriendo un color más vivo. Cuando se cuelan las frutas o semillas, lo que ellos llaman bixina²⁵ o jugo se queda en el agua. Cuando la bixina se extrae, las frutas quedan blancas. Esta semilla, además de usarse para sembrar nuevas plántulas, se utiliza para alimentar los pollos que se crían en la comunidad. Según ellos, estas semillas son un gran alimento para los pollos porque hacen que se pongan realmente grandes.

Posteriormente, se prende el fogón de leña. La cocina requiere altas cantidades de leña para funcionar porque el fogón está prendido todo el tiempo. La leña para encender la paila en la que se cocina la *Bija* proviene de las ramas y otros trozos de madera que se cortan de su árbol. Para avivar el fuego, se deposita la leña y se aviva con la ayuda de una pepena²⁶. Cuando la llama se aviva y sube la temperatura, el agua roja comienza a hervir²⁷. A medida que el agua se evapora, la sustancia se hace más densa y la cantidad más reducida. Es necesario seguir agregando el agua con la bixina hasta lograr la cantidad de pasta deseada. La pasta se puede quemar si se cocina hasta evaporar toda el agua, por eso no se puede dejar cocinando durante toda la noche. Siempre debe haber una persona vigilando que no se seque en exceso la preparación. Cuando la pasta se encuentra en su punto, esta adquiere un color rojo oscuro, en ese momento, se debe apagar el fogón.

²⁵ Ver glosaio

²⁶ Ver glosario

²⁷ Ver ilustración diez



Ilustración 10 Extracción o cocinado de Bija

A continuación, se le debe agregar la sal. Se recomendó no agregar la sal durante la preparación porque se va al fondo de la paila y se pega, ayudando que se queme la pasta. Entre más finos sean los cristales de sal, es mejor para realizar la preparación de la pasta porque estos se disuelven más fácilmente en la pasta de *Bija*. En consecuencia, la *Bija* tiene un sabor salado. Una vez disuelta la sal, se baja de la paila y se deposita en un recipiente plástico para agregarle el aceite. En este grupo, usan aceite de cocina. No hay un tipo o marca especial, cualquier aceite de cocina que se pueda conseguir y que no haya sido utilizado previamente. El aceite ayuda a hacer el producto más atractivo a la vista, proporcionando un color brillante y una textura más cremosa. Además, ayuda a su conservación



Ilustración 11 Pasta de Bija con sal y aceite lista para su comercialización y uso

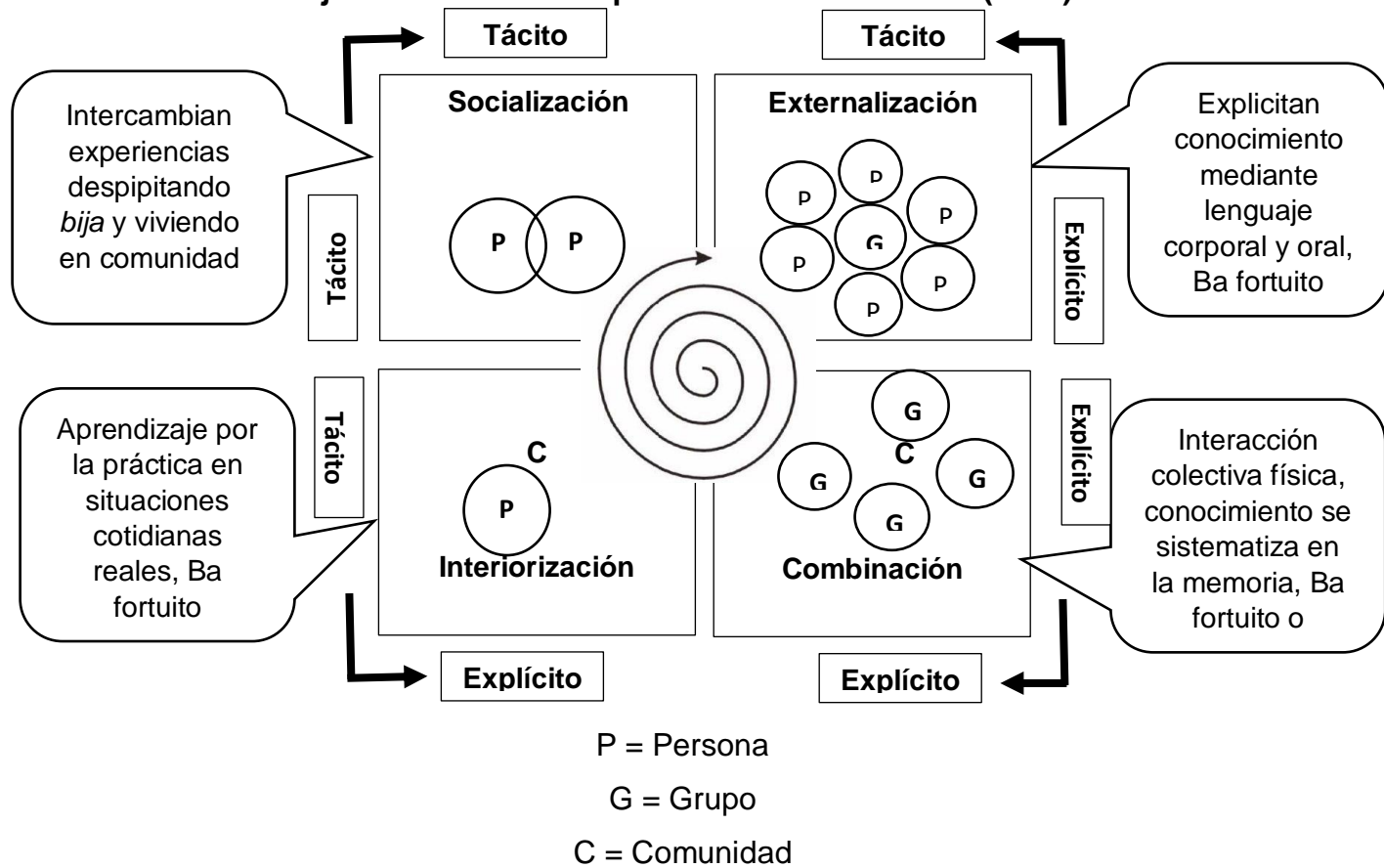
Los miembros del grupo han decidido no usar ningún tipo de aditivo para aumentar su rendimiento y hacerla más rentable. Cuando se agregan estas sustancias, el tiempo de conservación disminuye a unas dos semanas. Las personas entrevistadas piensan que usar estos aditivos es irrespetar su propio trabajo. Ellos consideran que extraer la pasta de *Bija* es un trabajo muy arduo y que agregar estos aditivos le resta calidad al trabajo. Esto sugiere una característica de la phronesis, la búsqueda de la excelencia. Además, las personas que la consumen hacen buenos comentarios sobre la calidad y la pureza de esta *Bija*. A pesar de buscar la excelencia en todas las actividades que realiza el grupo, esta situación sugiere que el grupo ha desarrollado las habilidades de la phronesis descritas anteriormente. Una de las razones expresadas para buscar tal excelencia se argumenta en la filosofía de realizar este trabajo de la mejor manera posible. En el grupo consideran que la producción de pasta de *Bija* requiere mucho trabajo, así que no vale la pena deshonrarlo haciéndolo a medias o agregando sustancias que afectarían negativamente las cualidades características de su producto, como la pureza.

En cuanto a la consistencia, los comercializadores de *Bija* que le compran a este grupo, prefieren la *Bija* bien espesa para ellos agregarle más aceite y hacerla rendir más, lo que aumenta la rentabilidad. En algunos pueblos de los alrededores, los comerciantes requieren la *Bija* sin aceite, sólo con la sal, que es un ingrediente fundamental para ayudar a conservarla. Si no se le agrega sal a la pasta, esta se degrada en aproximadamente dos semanas. Si, por el contrario, se le agrega la cantidad de sal correcta, la *Bija* se puede conservar en buen estado entre cinco y siete meses. Para ayudar a darle consistencia cremosa a la pasta y un color rojo brillante, se le agrega aceite de cocina de cualquier tipo.

Según el patriarca de la comunidad, en la misma se pueden encontrar cinco variedades de *Bija*. Entre las que se encuentra una especie llevada del Perú por una persona que fue a realizar una visita para conocer el desarrollo del proyecto con USAID. Los miembros de la comunidad no consumen esta variante ni la utilizan para su venta. Según las pruebas que han hecho, la fruta que más color proporciona es la chocoana, la que trajeron del Baudó. Según ellos, unos bultos de frutas de la *Bija* peruana llenan nueve baldes. A estos baldes se les extraen aproximadamente cuatro o cinco libras de pasta. Siendo la fruta peruana más grande, ocupa más espacio. En cambio, un balde de fruta de *Bija* chocoana, la cual es la más pequeña de todas las especies que se encuentran en la comunidad, proporciona entre seis y siete libras de pasta.

En síntesis, el grupo ha creado conocimiento gracias a factores fundamentales que han sido explicados por cuenta de la teoría de creación de conocimiento. Estos factores son el alto componente de socialización, la tradición oral, la influencia de agentes externos y el aprendizaje por la práctica constante. Esta creación de conocimiento se da en una comunidad rural sumergida en un contexto socioeconómico adverso y el liderazgo del padre y la madre ha sido importante para transmitir la búsqueda de la excelencia y el bien común a través del ejemplo. A continuación, se presenta una gráfica que ilustra la creación de conocimiento del grupo representado en el modelo SECI:

Ilustración 12 Descripción del modelo SECI en el grupo de agricultores de bija de Chintadó. Adaptado de Nishihara et al. (2018)



V. Conclusiones

En conclusión, el grupo crea conocimiento a través de la tradición oral y haciendo de la práctica su vida. Más que un empleo o un medio de subsistencia, la producción de *Bija* es un medio que une a esta familia. En consecuencia, el conocimiento se encuentra altamente incorporado en el grupo y se ha amplificado a los miembros de esta comunidad debido a que en la práctica misma construyen su aprendizaje con lo que la historia les enseña porque son conocimientos no sistematizados, no codificados, sino aprendidos en el camino de la práctica. Las operaciones de conversión que implican conocimiento tácito son la principal fortaleza que presenta el grupo debido a que el intercambio de conocimiento tácito es ininterrumpido, lo que influye positivamente en el resto de las operaciones de conversión de conocimiento. Sin embargo, las operaciones que implican conocimiento explícito contrastan las otras, pues representan un factor que es susceptible de ser mejorado.

Si bien el grupo crea conocimiento de la forma previamente descrita y ha conseguido recursos para habilitar la creación de conocimiento, la tecnología que tiene y el contexto en el que está todavía no le permiten generar nuevos conocimientos y esparcirlos entre los miembros de la organización para generar nuevos productos de manera constante y eficaz. Es decir, el grupo todavía no es capaz de innovar continuamente ni en espiral como lo hicieron las compañías manufactureras japonesas estudiadas por Nonaka & Takeuchi. Por eso, valdría la pena realizar capacitaciones, hacer contacto con organizaciones internacionales y que el estado intervenga para pasar de lo cotidiano y de la sola tradición a una concepción más orgánica y sostenible para el desarrollo de la comunidad. Al día de hoy, con lo observado en el grupo se puede afirmar que la agricultura no es una agricultura sostenible para el desarrollo rural y de la comunidad. Sin embargo, lo que hacen en alguna medida les permite resolver el día a día y avanzar en la consecución de sus necesidades

A pesar de dicha situación, se observó lo que podrían ser indicios de la generación de una innovación, para ese contexto en particular, en el desarrollo del proyecto de USAID. En el proceso de siembra de *Bija*, la cantidad de tiempo entre siembra y cosecha se redujo a la mitad. En consecuencia, miembros de grupos de otras comunidades se han acercado a esta con el propósito de intercambiar conocimientos e información. Esto indica potencial, no obstante, el grupo no ha desarrollado totalmente la capacidad de enfrentar adversidades e incertidumbres. Puede decirse que el grupo está en una etapa temprana en la que no ha alcanzado la maduración necesaria porque apenas logra la supervivencia. Por tal razón, se necesita generar procesos de conocimiento que faciliten la amplificación del mismo al interior y al exterior del grupo para impulsar la espiral de conocimiento.

En términos generales, el Ba que se identificó es la vida en esa comunidad de Chintadó en medio de las adversidades socioeconómicas y políticas del departamento y el municipio al que pertenece grupo. El apoyo de USAID ha habilitado hasta cierto punto la creación de conocimiento. Sin embargo, es necesario acercar a este contexto otras fuentes de apoyo que impulsen la creación de conocimiento. Esto de alguna manera ha obstaculizado la creación de conocimiento debido a la falta de políticas públicas, infraestructura y recursos de todo tipo para potenciar la creación de conocimiento de este grupo y de otros inmersos en este contexto que han sido invisibles para el Gobierno y la empresa privada colombiana. De igual manera que en el caso de las operaciones de conversión, el Ba diálogo y el Ba de sistematización pueden ser estudiados al detalle con el propósito de proponer acciones que fortalezcan la idoneidad de estos contextos para impulsar aún más la creación de conocimiento que permita a este grupo y a otros del contexto generar desarrollo y transformar las realidades en las que están inmersos.

Sobre el análisis de la phronesis se puede concluir que, entre otras, se destacan principalmente dos habilidades que la componen. Una de esas habilidades es la capacidad de fomentar la phronesis en otros para formar una organización fuerte.

El ejemplo ha sido el medio principal de transmisión de la misma. La otra habilidad es la capacidad de juzgar la bondad. Principalmente, los juicios de bondad se han desarrollado mediante las vivencias de experiencias adversas. Entre las experiencias adversas que ha afrontado el grupo se encuentran la situación de desplazamiento forzado, la discriminación, la existencia de necesidades básicas insatisfechas, entre otras. Aunque el grupo de agricultores de *Bija* de Chintadó puede llegar a considerarse una organización capaz, en cierto modo para su contexto, existen necesidades básicas insatisfechas que afectan la calidad de vida de la comunidad. En la creación de conocimiento está la capacidad fundamental para solucionar estos problemas.

En definitiva, el conocimiento del grupo tiene valor y potencial para su comunidad. Por lo tanto, es imperativo movilizarse en procura de su legitimación, protección y disponibilidad. En alguna medida, esto podría lograrse realizando estudios e intervenciones en las comunidades y documentando experiencias de esta índole. En este sentido, es fundamental desarrollar una estrategia de conservación y aprovechamiento sostenible de la oferta ambiental del contexto chocoano basada en el uso y creación de conocimiento de las comunidades chocoanas. Pero antes, es necesario realizar estudios que permitan habilitar las dinámicas de creación de conocimiento para en el futuro realizar acciones que potencien su creación y diseminación.

VI. Referencias

- Agencia EFE. (15 de Mayo de 2019). *elespectador.com*. Obtenido de *elespectador.com*: Disponible En:
<https://www.elespectador.com/noticias/nacional/en-colombia-han-sido-asesinados-317-lideres-sociales-desde-2018-articulo-860895>
- Alvarenga Neto, R. C. D. de, & Choo, C. W. (2011). Expanding the concept of Ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 16(3), 2–25. <https://doi.org/10.1590/S1413-99362011000300002>
- Aristóteles. (2009). *The Nicomachean Ethics*. (L. Brown & D. Ross, Eds.), *Oxford worlds's classics* (Oxford University). New York: Oxford University Press Inc.
- Banco de la República, & DANE. (2016). *ICER: Informe de Coyuntura Económica Regional - Chocó 2015*. Departamento de Chocó: Banco de la República.
- Bennett, R. (2001). “Ba” as a determinant of salesforce effectiveness: an empirical assessment of the applicability of the Nonaka-Takeuchi model to the management of the selling function. *Marketing Intelligence & Planning*, 188–199. <https://doi.org/10.1108/02634500110391735>
- Brasil de Oliveira, K., Bitencourt Lopes, J., Silva dos Santos, A. P., & Yamaguchi, C. K. (2016). Compartilhamento do conhecimento e a inovação para o desenvolvimento das pequenas propriedades rurais no sul do brasil. In *VI International Congress of Knowledge and Innovation (ciKi)*. Bogotá.
- Chiangmai, C. N. (2017). Creating efficient collaboration for knowledge creation in area-based rural development. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(2), 175–180. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.08.014>
- Chou, S. W., & Wang, S. J. (2003). Quantifying “ba”: An investigation of the

variables that are pertinent to knowledge creation. *Journal of Information Science*, 29(3), 167–180. <https://doi.org/10.1177/01655515030293004>

Cusnier, J. (1975). *Neurosis Experimentales. De la psicología animal a la patología humana*. Madrid.

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School press.

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2019a). *Encuesta Nacional de Calidad e Vida (ECV)*. Bogotá. Retrieved from www.dane.gov.com

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2019b). *Pobreza monetaria por departamentos en Colombia Años 2018*. Bogotá. Retrieved from www.dane.gov.co

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2019c). *Pobreza multidimensional Región Pacífica (sinincluir Valle del Cauca) Departamento de énfasis: Chocó*. Bogotá. Retrieved from www.dane.gov.co

dos Santos, C., Maheler, A., & Valgas, R. (2016). Análise do conhecimento junto aos agricultores familiares da regioao sul do Brsil son a ótica da capacidade absoritiva. In *International Congress of Knowledge and Innovation (ciKi)* (p. 15). Bogotá. Retrieved from <http://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/issue/view/ciki2016/Ciki2017>

eltiempo.com-app. (23 de Noviembre de 2018). *eltiempo.com*. Obtenido de [eltiempo.com: https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/lideres-sociales-asesinados-en-colombia-entre-enero-y-noviembre-del-2018-296924](https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/lideres-sociales-asesinados-en-colombia-entre-enero-y-noviembre-del-2018-296924)

Erden, Z., von Krogh, G., & Nonaka, I. (2008). The quality of group tacit knowledge. *Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), 4–18. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2008.02.002>

Fieldsend, A. F., Voitovska, Y., Toirov, F., Markov, R., & Alexandrova, N. (2019). A sustainable approach to fostering agricultural knowledge sharing in conflict-affected areas of Eastern Ukraine. *NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences*, (February), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.02.004>

Franco-Cañas, A. M., & De los Ríos-Carmenado, I. (2011). Reforma agraria en Colombia : evolución histórica del concepto. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 8(67), 93–119.

Galeano Marín, M. E. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro de la mirada*. Medellín: La Carreta Editores.

Garcia Chacon, B. E., Gonzalez Zabala, S. P., Quiroz Trujillo, A., Velasquez Velasquez, A. M., & Ghiso Cotos, A. M. (2002). *Técnicas interactivas para la investigación social cualitativa*. (Ediciones Funlam, Ed.). Medellín.

Girard, N. (2015). Knowledge at the boundary between science and society: a review of the use of farmers' knowledge in agricultural development. *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 949–967. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2015-0049>

Ha, L., Okigbo, R. N., & Igboaka, P. (2008). Knowledge creation and dissemination in sub-Saharan Africa. *Management Decision*, 46(3), 392–405. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>

Halverson, R. (2004). Accessing, Documenting, and Communicating Practical Wisdom: The Phronesis of School Leadership Practice. *American Journal of Education*, 111(1), 90–121. <https://doi.org/10.1086/424721>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edic). México D.F.: McGRAW-HILL.

Kiminami, L., & Furuzawa, S. (2014). Knowledge Creation through International Cooperation in Agriculture. *Studies in Regional Science*.

<https://doi.org/10.2457/srs.43.79>

Lwoga, E. T. (2011). Knowledge management approaches in managing agricultural indigenous and exogenous knowledge in Tanzania. *Journal of Documentation*, 67(3), 407–430. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>

Morales Galindo, I. (2007). Regional development through knowledge creation in organic agriculture. *Journal of Knowledge Management*, 11(5), 87–97. <https://doi.org/10.1108/13673270710819825>

Nishihara, A. H., Matsunaga, M., Nonaka, I., & Yokomichi, K. (Eds.). (2018b). *Knowledge creation in community development: Institutional change in Southeast Asia and Japan. Knowledge Creation in Community Development: Institutional Change in Southeast Asia and Japan* (1st ed.). Tokyo: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57481-3>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *the knowledge-creating company*. New York, Oxford: Oxford University Press.

Nishihara, A. H., Matsunaga, M., Nonaka, I., & Yokomichi, K. (Eds.). (2018b). *Knowledge Creation in Community Development* (pp. 1–15). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57481-3>

Nomura, T. (2002). Design of “Ba” for successful knowledge management - How enterprises should design the places of interaction to gain competitive advantage. *Journal of Network and Computer Applications*, 25(4), 263–278. <https://doi.org/10.1006/jnca.2002.0139>

Nonaka, I., Chia, R., Holt, R., & Peltokorpi, V. (2014). Wisdom, management and organization. *Management Learning*, 45(4), 365–376. <https://doi.org/10.1177/1350507614542901>

Nonaka, I., Kodama, M., Hirose, A., & Kohlbacher, F. (2014). Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation - A new paradigm for organizational theory. *European Management Journal*, 32(1), 137–146.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.02.003>

Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba.” *California Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.otsr.2010.03.008>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). The wise leader. *Harvard Business Review*, 89(5).

Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: Subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 419–436. <https://doi.org/10.1093/icc/dth058>

Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371–394. <https://doi.org/10.1093/icc/dtm014>

Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)

Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>

Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179–1208. <https://doi.org/10.1177/01708406060666312>

Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library, Philosophy and Practice (e-Journal)*, 1238. Retrieved from <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac%0Ahttp://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>

Ortiz-Riomalo, J. F., & Rettberg, A. (2018). Minería de oro, conflicto y criminalidad en los albores del siglo xxi en Colombia: Perspectivas para el posconflicto colombiano. *Colombia Internacional*, 93, 17–63.

<https://doi.org/10.7440/colombiaint93.2018.02>

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Chicago and London: University of Chicago Press.

Politis, J. D. (2001). The relationship of various leadership styles to knowledge management. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 354–364. <https://doi.org/10.1108/01437730110410071>

Real Academia de Lengua Española. (2018). *DLE*. Obtenido de DLE: <https://www.dle.rae.es/>

Rendón Marulanda, O. P. (4 de Enero de 2019). *elcolombiano.com*. Obtenido de elcolombiano.com: <https://www.elcolombiano.com/colombia/paz-y-derechos-humanos/mapa-de-los-asesinatos-de-lideres-sociales-en-colombia-en-2018-CH9977325>

Rodríguez, P., & Bonilla-Castro, E. (1997). *La investigación en ciencias sociales: Más allá del dilema de los métodos*. Santa fé de Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Shotter, J., & Tsoukas, H. (2014a). In Search of phronesis: Leadership and the art of judgment. *Academy of Management Learning and Education*, 13(2), 224–243. <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0201>

Shotter, J., & Tsoukas, H. (2014b). Performing phronesis: On the way to engaged judgment. *Management Learning*, 45(4), 377–396. <https://doi.org/10.1177/1350507614541196>

Sohaimi, Z., & Haruki, N. (2010). Knowledge creation and flow in agriculture The experience and role of the Japanese extension advisors. *Kibrary Management*, 31(1/2), 27–35. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>

Spender, J. C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm Author (s): J . -C . Spender Source : Strategic Management Journal , Vol . 17 , Special Issue : Knowledge and the Firm Published by : Wiley Stable URL : <https://www.jstor.org/stable/2486990> REFE. *Strategic Managment Journal*, 17(Special Issue: Knowledge and the Firm), 45–62.

Šūmane, S., Kunda, I., Knickel, K., Strauss, A., Tisenkopfs, T., Rios, I. des I., ... Ashkenazy, A. (2018). Local and farmers' knowledge matters! How integrating informal and formal knowledge enhances sustainable and resilient agriculture. *Journal of Rural Studies*, 59, 232–241. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.01.020>

von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Facilitar la creación de conocimiento*. New York: Oxford University Press.

Wójcik, M., Jeziorska-Biel, P., & Czapiewski, K. (2019). Between words: A generational discussion about farming knowledge sources. *Journal of Rural Studies*, 67(May 2018), 130–141. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.02.024>

www.dane.gov.com. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2019a). Encuesta Nacional de Calidad e Vida (ECV). Bogotá.

www.dane.gov.co. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2019b). Pobreza monetaria por departamentos en Colombia Años 2018. Bogotá.

www.dane.gov.co. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2019c). Pobreza multidimensional Región Pacífica (sinincluir Valle del Cauca) Departamento de énfasis: Chocó. Bogotá.